DAVID A. NADLER, BEVERLY A. BEHAN
& MARK B. NADLER

# XÂY DỰNG BỘ MÁY ĐIỀU HÀNH VỮNG MẠNH

# BUILDING BETTER BOARDS

*"Một cuốn sách gối đầu giường của mọi CEO."*
Anne M. Mulcahy, Chủ tịch kiêm CEO, Xerox Corporation

alphabooks

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số*
*dành cho*
*Kindle & Kobo*

SCAN TO JOIN

# BẢN KẾ HOẠCH CHI TIẾT ĐỂ XÂY DỰNG BỘ MÁY ĐIỀU HÀNH HIỆU QUẢ

Đây là một cuốn sách kinh điển được xuất bản rất đúng thời điểm ở Việt nam. Với nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tạo lãnh đạo quản lý cấp cao tại Việt nam thông qua chương trình Bullet Proof Manager của Crestcom International, chúng tôi vui mừng nhận thấy các nhà xuất bản đang hướng sự chú ý của các lãnh đạo cấp cao ở Việt Nam vào các vấn đề quản trị điều hành doanh nghiệp.

Có hai câu hỏi rất quan trọng trong cuốn sách. Mục đích của ban điều hành tại công ty là gì? Và, các chức năng cũng như quy trình hoạt động của nó được xác định như thế nào? Các câu hỏi này ít khi xuất hiện trong các cuộc thảo luận về quản trị tại Việt Nam. Nhưng nếu đang học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp tại Mỹ, Canada và Tây Âu, thì đây hẳn là thời điểm chúng ta cần trả lời những câu hỏi đó.

Việc hàng loạt các vụ bê bối của các doanh nghiệp lớn xảy ra trong thập niên 90 thế kỷ trước làm dấy lên nhu cầu cần suy nghĩ về cách mà các công ty được kiểm soát. Khi xuất bản cuốn sách này vào năm 2006, các tác giả hẳn không thể ngờ rằng chỉ hai năm sau đó, các doanh nghiệp phương Tây bắt đầu rơi vào khủng hoảng tài chính làm đe dọa toàn bộ hệ thống ngân hàng do việc bán hàng loạt bất động sản mà sau đó được đóng gói lại như là các khoản nợ để bán. Chỉ sự can thiệp của chính phủ mới ngăn chặn được sự sụp đổ ngân hàng lớn trên khắp thế giới phương Tây. Việc thiếu sự giám sát và tư duy chiến lược kém cỏi – thiếu các chức năng chính của một Ban điều hành hiệu quả – đã làm cho một vài người rất giàu có nhưng lại phá hủy nhiều hệ thống công ty cũng như hủy hoại hy vọng tài chính và nguyện vọng cá nhân của

nhiều gia đình. Họ cũng đã không thể biết rằng JP Morgan Chase sẽ bị phạt 13 tỷ đô-la vào năm 2013 do thất bại trong quản trị.

Có thể lập luận rằng Việt Nam thấy mình trong hoàn cảnh khác với các ngân hàng và các công ty ở phương Tây nơi những khủng hoảng về quản trị gần như tiêu diệt toàn bộ các thị trường vốn của họ: rằng Việt Nam có truyền thống khác, một nền kinh tế khác, và sự cân bằng khác trong hệ thống thương mại, do vậy, chúng ta không cần phải lo lắng băn khoăn về quản trị doanh nghiệp như ở phương Tây. Một cuộc tranh luận như vậy, nếu được chấp nhận, nó sẽ làm chúng ta cho rằng kinh doanh ở Việt Nam về cơ bản là khác với bất kỳ nơi nào trong thế giới phát triển.

Có thể rất khó để tìm ra các lập luận hỗ trợ luận điểm đó. Trong thế giới thương mại quốc tế, sự cân bằng giữa doanh số bán hàng, chi phí và lợi nhuận tạo nên những nền tảng mà từ đó các doanh nghiệp hoặc phát triển mạnh mẽ hoặc gặp thất bại. Trong lĩnh vực phi lợi nhuận, chất lượng dịch vụ về cơ bản giống như doanh số bán hàng trong lĩnh vực thương mại. Bằng cách này, doanh nghiệp Việt Nam cũng giống như các doanh nghiệp khác ở khắp mọi nơi trên thế giới. Do vậy, cách mà cấp quản lý cao nhất đang dẫn dắt doanh nghiệp là một khía cạnh rất quan trọng giúp ta hiểu về "sức khỏe" của doanh nghiệp Việt Nam.

Tuy nhiên, chúng ta vẫn có thể lập luận rằng truyền thống văn hóa đóng một vai trò rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Nếu hệ thống chính trị-xã hội của Việt Nam đã thành công trong việc tạo nên một Việt Nam hiện đại thì có hợp lý không khi giả định rằng họ có thể tiếp tục tạo ra tương lai mà không cần thay đổi quá nhiều?

Đó là một câu hỏi chưa được thử nghiệm và phần lớn chưa được khám phá ở Việt Nam. Riêng tư và bí mật là đôi bạn đồng sàng đặc biệt và đôi khi không rõ ràng khi nào chúng là hai thực thể khác nhau hay khi nào là hoàn toàn đồng nhất. Điều rõ ràng từ kinh nghiệm phương Tây là họ cần hiểu rất rõ chứ không thể mặc định như vậy. Các cuốn sách nhấn mạnh vai trò của cá nhân trong doanh nghiệp, chẳng hạn như Snakes in Suits hoặc cuốn The Fish Rots from the Head cũng nêu lên rất rõ rằng không chỉ sự tương tác năng động giữa các cá nhân trong ban điều hành là quan trọng mà sự năng động trong mỗi cá nhân cũng rất quan trọng. Có lẽ phần tạo ảnh hưởng nhất của Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh là nhận thức rằng ban điều hành nên được thành lập như một nhóm: và khả năng để nhận định khách quan về bản thân cũng quan trọng như khả năng đưa ra các nhận định khách quan

về tình hình kinh doanh của doanh nghiệp mà họ là người chịu trách nhiệm cuối cùng. Để có được nhận thức này đòi hỏi rất nhiều dũng khí.

Giai đoạn khó khăn nhất để ban điều hành xem xét bản thân là giai đoạn tạo ra các điều kiện để họ phát triển tư tưởng mong muốn nhìn nhận lại bản thân mình. Ở phương Tây để có sự hiểu biết đó trong nhận thức của doanh nghiệp, cần có các nỗ lực gần như là khủng hoảng sống còn, và người ta đã phải nhờ tới quyền lập pháp để tạo các công cụ dẫn dắt sự thay đổi đó.

Các doanh nghiệp lớn hiện nay vẫn đang được dẫn dắt bởi những nỗ lực tuyệt vời của con người. Pháp luật chưa đủ tốt trong việc cung cấp các chi tiết xác định cách chúng ta nên hành động, đặc biệt là đối với các hành động liên quan đến những vấn đề không rõ ràng, đòi hỏi mức độ sáng tạo cao, và có nhiều rủi ro trong thời gian dài. Vì vậy, điều tốt nhất mà pháp luật có thể làm là đưa ra một khuôn khổ hay hình thức, nhưng "chất" phải đến từ một nơi khác. Và "ở một nơi khác" chính là từ những người có vị trí chủ chốt, những cá nhân đủ dũng cảm để biết những gì là đúng và hành động để thực hiện điều đó. Trong lịch sử gần đây, Việt Nam đã có các nhà lãnh đạo như vậy, Chủ tịch Hồ Chí Minh và Đại tướng Võ Nguyên Giáp là những lãnh đạo xuất sắc trong số đó. Liệu chúng ta có các nhà lãnh đạo như vậy trong môi trường doanh nghiệp hay không – những người có thể đặt lợi ích của đất nước và công ty lên trước lợi ích cá nhân?

Để liên tục phát triển những tài năng cấp cao, các doanh nghiệp phương Tây hiện đang sử dụng các dịch vụ Cố vấn Nhân sự cấp cao (Senior Executive Coaching). Cũng giống như những vận động viên thể thao đẳng cấp quốc tế cần phải liên tục trau dồi kỹ năng và luôn tìm hiểu làm thế nào để phản ứng tốt nhất trong các tình huống rất khác nhau, các nhà lãnh đạo điều hành cấp cao cũng cần được phát triển như vậy.

Việc doanh nghiệp nên quan tâm xây dựng ban điều hành hiệu quả hơn có thể có tầm quan trọng mang tính chiến lược trong việc phát triển kinh tế Việt Nam trong 20 năm tới. Những điều gì phù hợp với Việt Nam vẫn còn cần được khám phá và hiểu rõ. Việc cấy ghép đơn giản một tập hợp các điều kiện ở phương Tây vào một tập hợp điều kiện hoàn toàn ở phương Đông không chắc là một phương pháp phù hợp. Nhưng với kinh nghiệm phương Tây, cộng với việc liên tục tìm kiếm các câu trả lời đúng, sẽ mở ra những hướng tư duy cho các doanh nghiệp Việt Nam, dù là doanh nghiệp tư nhân, các tổ chức phi lợi nhuận hay các doanh nghiệp Nhà

nước để họ suy nghĩ về việc liệu các Hội đồng quản trị của mình hiện nay có phù hợp với mục đích của doanh nghiệp hay không. Chúng tôi tin rằng cuốn sách Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh sẽ giúp quý vị có thêm câu trả lời cho chính doanh nghiệp của mình trong việc xây dựng một ban điều hành hiệu quả.

PT Brown PhD

Chủ tịch công ty Global Leaders tại Việt Nam

Hoàng Ngọc Bích

Giám đốc Điều hành

Chương trình Phát triển Lãnh đạo Bullet Proof Manager của Crestcom International tại Việt nam

# LỜI GIỚI THIỆU

Có hai lý do khiến tôi lấy làm hân hạnh khi được giới thiệu đến các bạn cuốn sách Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh. Thứ nhất, từ lâu tôi đã khâm phục những cống hiến của David Nadler cùng các đồng nghiệp của cậu tại Mercer Delta Consulting. Năm 1972 đã đánh đấu lần gặp gỡ đầu tiên giữa tôi và David tại Trường Kinh doanh Harvard, khi cậu còn là một tân sinh viên mới ghi danh vào khóa học hành vi nhân sự trong các tổ chức của tôi. Tôi đã sớm nhận ra David sở hữu những nhận thức sâu sắc khác thường và những kỹ năng đặc biệt, giúp cậu hiểu rõ chức năng của từng nhóm người trong tổ chức. Với những trải nghiệm chuyên sâu hơn trong quá trình học tập, cậu đã trở thành một trong những chuyên gia tư vấn xuất chúng nhất trong hàng ngũ nhân sự cấp cao của các hội nhóm và tổ chức.

David cũng thường xuyên vận dụng những gì cậu truyền đạt. Cậu đã xây dựng nên một doanh nghiệp tư vấn hàng đầu mang tính hợp tác cao, và các đồng sự của cậu cũng rất am tường về đội ngũ quản lý cấp cao tại các đoàn thể. Trong cuốn sách này, họ đã áp dụng những vốn hiểu biết trên ở một mức độ cao hơn hẳn: đó là ban giám đốc điều hành tại các doanh nghiệp.

Đây cũng chính là lý do thứ hai thuyết phục tôi viết lời giới thiệu cho cuốn sách này. Ban giám đốc điều hành là cơ quan đóng vai trò tối quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp, thậm chí đối với cả nền kinh tế toàn cầu. Nếu họ phạm sai lầm, các tập đoàn sẽ thất bại. Chúng ta đã chứng kiến chân lý quan trọng nhưng hết sức đơn giản này ứng nghiệm ra sao đối với nền kinh tế Mỹ trong suốt những năm qua, cũng như các bằng chứng tương tự từ Vương quốc Anh hay các nền kinh tế phát triển tại châu Âu. Một số thất bại là hệ quả từ những sai phạm và gian lận về kiểm toán, với những cái tên điển hình như Ahold và Parmalat tại châu Âu, hay Enron, Tyco và WorldCom tại Hoa Kỳ. Thế nhưng, vẫn còn những trường hợp gây chấn động nhỏ hơn thể hiện mối tương

quan giữa thất bại của ban quản trị đối với thất bại của tập đoàn. Sự suy giảm hiệu suất hoạt động, những vấn đề quản trị nối tiếp nhau, cùng những cú sẩy chân chiến lược từ các công ty như Hewlett-Packard, Merck và Morgan Stanley là minh chứng hùng hồn của việc: khi doanh nghiệp nảy sinh vấn đề, họ có thể ngay lập tức truy cứu những sự khác thường trong hoạt động của ban điều hành.

Hầu hết những giải pháp đề xuất nhằm khắc phục khuyết điểm từ phòng họp cấp cao đều dựa trên những điều luật mới (điển hình như luật Sarbanes-Oxley tại Mỹ), những chỉ dẫn mới (như Báo cáo Higgs tại Anh Quốc), hay các quy định mới (như danh sách các yêu cầu đối với NYSE và NASDAQ). Tuy những đòi hỏi mới này sẽ tạo sức ép buộc các ban điều hành hoạt động hiệu quả hơn, nhưng chúng lại đưa chúng ta đi quá xa. Hành động thực tiễn nhất phải xoay quanh chiếc "bàn tròn", nơi tập hợp đội ngũ, những con người được chúng ta gọi là "ban giám đốc". Đó chính là chủ đề của cuốn sách này – hay phương pháp cải thiện năng lực đích thực của ban giám đốc điều hành. Cũng giống như xuất bản phẩm mới đây của tôi, Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World (tạm dịch Quay Lại Với Ban Điều Hành: Xây Dựng Bộ Máy Doanh Nghiệp Cấp Cao Trong Môi Trường Biến Động (hợp tác cùng Conlin Carter)), David cùng các đồng sự của cậu đã tập trung vào những giải pháp thực tế nhất – vốn diễn ra ngay trong phòng họp cấp cao của các tập đoàn.

Cuốn sách này sẽ mang đến những lời khuyên thiết thực và hoàn chỉnh về phương pháp xây dựng các bộ máy quản trị hiệu quả. Xuyên suốt tác phẩm là các ví dụ sinh động về những người nên được đề bạt vào ban điều hành, cũng như cách thức đánh giá hiệu suất của các cá nhân, tinh thần lãnh đạo của ban giám đốc, cùng những biện pháp quan trọng cần tiến hành. Với tôi, những lời khuyên này vô cùng hợp lý. Tuy ban điều hành thuộc mỗi công ty cần phải áp dụng chúng vào đúng hoàn cảnh, nhưng tôi hoàn toàn tin tưởng những nguyên lý này sẽ giúp họ thống lĩnh doanh nghiệp một cách bền vững.

Jay W. Lorsch, Giáo sư Louis E. Kirstein ngành Quan hệ Cộng đồng, Trường Kinh doanh Harvard

# LỜI TỰA

Nói một cách công bằng, suốt 15 năm đầu tiên trong sự nghiệp tư vấn của tôi cho các CEO về cuộc cách mạng trong quản trị doanh nghiệp, tôi hiếm khi thật sự quan tâm đến ban giám đốc điều hành. Vì vai trò của họ khi đó không mấy quan trọng.

Song, trong 20 năm trở lại đây, tôi cùng các đồng sự đã làm việc cùng các CEO xoay quanh những vấn đề liên quan đến tổ chức, lãnh đạo và thay đổi. Đó gần như là nỗ lực đáng kể nhất của chúng tôi trong những vấn đề ưu tiên hàng đầu của một CEO: định hình bộ máy tổ chức, quản lý sự thay đổi, phát triển khả năng lãnh đạo, chuyển đổi văn hóa và định hướng chiến lược. Tuy nhiên, trong 15 năm đầu tiên sau khi thành lập công ty – hay giữa thập kỷ 1990 – chúng tôi chưa bao giờ nhìn nhận ban giám đốc điều hành như một yếu tố liên quan trực tiếp. Thỉnh thoảng chúng tôi vẫn hỗ trợ khách hàng chuẩn bị các bài thuyết trình cấp cao về những vấn đề như chuyển giao quyền quản lý, những thay đổi trong tổ chức hay chiến lược; thực tế, chúng tôi hiếm khi dành thời gian xứng đáng để thảo luận với khách hàng về chính ban điều hành. Nói cách khác, ban đều hành vẫn chưa thể hiện được vai trò quan trọng trong hoạt động quản trị; do vậy, những buổi thuyết trình đó chỉ như những cuộc họp bổ sung, với những khán giả thờ ơ nghe diễn thuyết.

Mọi chuyện bắt đầu thay đổi từ những năm 1990. Như bao người khác, chúng tôi luôn háo hức dõi theo những biến chuyển sâu sắc chưa từng có tiền lệ diễn ra trong phòng họp cấp cao suốt những năm 1992-93, khi ban giám đốc bất ngờ giũ sạch thái độ thờ ơ trước kia và mạnh tay tống khứ các CEO ra khỏi các tập đoàn hàng đầu nước Mỹ. Không những thế, chúng tôi còn may mắn được gặp gỡ những CEO có quan điểm cầu tiến, những người mong muốn phát triển ban điều hành của họ theo những hướng khác biệt. Họ đã thuyết phục chúng tôi giúp đỡ họ nâng cao tầm ảnh hưởng của ban điều hành một cách có hệ thống trong các nhiệm vụ như

hoạch định chiến lược hay kế thừa vai trò quản lý. Từ đó, chúng tôi đã bắt đầu hợp tác với CEO cùng đội ngũ điều hành, và bắt đầu định hình nên những quan điểm sâu sắc về các vấn đề cố hữu cùng giá trị tiềm tàng từ đội ngũ lãnh đạo.

Chúng tôi nhận ra rằng ban điều hành, thể theo vai trò của họ, là một nhóm những cá nhân luôn nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ, dù phải tiến hành trong những bối cảnh và tình huống đặc thù. Chúng tôi cũng nhận ra mình có thể hợp tác với họ trong nhiều khía cạnh, vì chúng tôi đã mang đến những hiểu biết chuyên sâu về lãnh đạo và năng lực làm việc nhóm, dựa trên bề dày kinh nghiệm tư vấn cho đội ngũ điều hành tại nhiều tổ chức.

Tuy khá am tường về động lực cũng như hành vi của các đội ngũ quản lý tại những tập đoàn lớn, chúng tôi vẫn phải thừa nhận rằng bản thân cần tìm hiểu sâu hơn về bộ máy điều hành. Với sự dẫn dắt của người đồng sự, Chuck Raben, chúng tôi đã xây dựng một nhóm nghiên cứu nội bộ. Chúng tôi đã áp dụng các phương pháp khác nhau nhằm khám phá các hiện tượng diễn ra trong ban điều hành quản trị các tập đoàn, bao gồm cả việc tham vấn giảng viên "cũ" của tôi tại Trường Kinh doanh Harvard, giáo sư Jay Lorsch, và nhận được sự giúp đỡ của ông trong việc tìm hiểu các động lực đặc thù của đội ngũ điều hành. Sau cùng, vào năm 2000, nhân dịp công ty chúng tôi (Tập đoàn Tư vấn Delta) sáp nhập vào tập đoàn Mercer và đổi tên thành Mercer Delta Counsulting, chúng tôi đã quyết định chính thức triển khai hoạt động tư vấn về quản trị doanh nghiệp và hiệu quả điều hành của ban giám đốc.

Chúng cũng quy tụ thêm các chuyên gia uyên bác, trong đó nổi bật nhất là David Nygren – một chuyên gia danh tiếng về hoạt động quản trị, với kinh nghiệm tư vấn tại vô số tập đoàn và tổ chức phi lợi nhuận, và Beverly Behan – một luật sư có kinh nghiệm điều hành tại nhiều cấp độ quản lý.

Cho đến mùa hè năm 2000, chúng tôi vẫn chưa chắc chắn về định hướng của mình. Đó là trước khi những ông lớn như Enron, Anderson và WorldCom lần lượt sụp đổ. Khi ấy, vẫn chưa ai biết về điều luật Sarbanes-Oxley hay bản yêu sách từ Thị trường Chứng khoán New York. Đó là một thế giới khác, nhưng nó đã sẵn sàng thay đổi.

Như vậy, chúng tôi đã làm việc với các đội ngũ điều hành, trực tiếp trao đổi với khách hàng hoặc thông qua mối quan hệ với các CEO. Ban đầu, khi các vụ bê bối tập đoàn bị phanh phui và các điều luật, yêu sách lần lượt được ban hành, hầu hết khách hàng đều

khá dè dặt khi bàn luận về các vấn đề. Nhưng theo thời gian, khi sự bất hợp tác đó chỉ đổi lại những tiến bộ nhỏ nhặt trong hiệu quả quản lý, các vị lãnh đạo mới bắt đầu xem trọng các nỗ lực hợp tác có ý nghĩa, nhằm cải thiện năng lực lãnh đạo và hiệu suất của doanh nghiệp.

Nhờ mở rộng hoạt động, chúng tôi đã thu về những hiểu biết sâu sắc hơn, và tiếp nối truyền thống học hỏi lâu đời từ mọi hoàn cảnh và môi trường khác nhau. Từ đó, chúng tôi đã quyết định sẽ cung cấp một giá trị to lớn hơn đến số lượng độc giả đông đảo hơn – thông qua chính cuốn sách này.

Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh sẽ tập trung nghiên cứu dựa trên ba nguồn thông tin chính. Trước hết, cuốn sách sẽ đúc kết từ những thành tựu chúng tôi đã đạt được tại Mercer Delta trong suốt một thập kỷ qua với hơn 50 ban điều hành tập đoàn trên khắp Hoa Kỳ, Canada và Tây Âu. Chúng tôi đã có cơ hội quan sát, tư vấn và tiếp xúc với các vị lãnh đạo, và có được cái nhìn cận cảnh đối với hoạt động quản trị bên trong doanh nghiệp, đồng thời chắt lọc được vô số hiểu biết từ kinh nghiệm thực tế.

Thứ hai, cuốn sách này sẽ trình bày một cách tổng quan và vô cùng hệ thống về những nghiên cứu giúp chúng tôi mở rộng vốn hiểu biết của mình bên cạnh những trải nghiệm trực tiếp. Trong quá trình hợp tác với Ed Lawler và Trung tâm Hiệu quả Tổ chức tại Khoa Kinh doanh Marshall – thuộc Đại học miền Nam California, chúng tôi đã tiến hành các khảo sát thường niên về các đội ngũ điều hành trong hai năm 2003 và 2004. Các khảo sát này đã đem lại những thông tin quan trọng về hoạt động thay đổi tại hơn 200 hội đồng quản trị tập đoàn Mỹ. Những dữ kiện liên quan đến kết quả khảo sát trên cũng sẽ được chúng tôi đề cập thường xuyên trong cuốn sách này.

Thứ ba, vào năm 2004, chúng tôi đã chủ động tham gia vào Ủy Ban Ruy-băng Xanh (Blue Ribbon) về Bộ máy Lãnh đạo thuộc Hiệp hội Các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia (NACD). Jay Lorsch và tôi cùng giữ chức đồng chủ tịch ủy ban, và đã nhận được sự ủng hộ từ các đồng nghiệp tại Trường Kinh doanh Harvard và Mercer Delta Consulting. NACD quản lý khá nhiều Ủy ban Ruy-băng Xanh trong thời gian dài, và họ đã có những nỗ lực đáng kể giúp chúng tôi khám phá sâu hơn về hoạt động quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, chúng tôi đã quyết định ủy ban sẽ hoạt động theo một phương thức khác hẳn. Chúng tôi đã xây dựng nên một ủy ban tập hợp khoảng 50 cá nhân đến từ những lĩnh vực khác nhau, như các CEO, chủ tịch, học giả và các chuyên gia tư vấn quản trị doanh

nghiệp (xem thêm phụ lục về danh sách các ủy viên). Nhằm cải thiện hiệu quả họp hành, chúng tôi đã tiến hành những buổi thảo luận chuyên sâu, trực tiếp với mỗi ủy viên trong ít nhất một giờ đồng hồ. Chúng tôi cũng sử dụng những biên bản ghi chép trực tiếp nhằm phân tích nội dung thảo luận như một phần của bản báo cáo thu hoạch sau mỗi cuộc họp hội đồng. Các cuộc thảo luận đã đem lại cho chúng tôi nguồn phản hồi vô cùng phong phú từ hơn hai nghìn góp ý khác nhau (thường được tổng hợp thành từng đoạn); chúng tôi đã sử dụng những dữ liệu cơ bản này (với sự cho phép của NACD) như một phần thông tin quan trọng của cuốn sách. (Những góp ý trên sẽ được đề cập trong các cuộc trao đổi của NACD hay Ủy ban Ruy-băng Xanh.)

Mục tiêu của chúng tôi là đúc kết lại những trải nghiệm, dữ liệu định lượng từ USC/Mercer và định tính từ các cuộc thảo luận của ủy ban NACD thành những thông tin sâu sắc và ý nghĩa. Chúng tôi hi vọng những nguyên lý và quan điểm từ cuốn sách này sẽ đóng góp một phần quan trọng trong công cuộc xây dựng đội ngũ điều hành hiệu quả hơn tại các doanh nghiệp.

David A. Nadler

Tháng Mười năm 2005, Thành phố New York

# Phần I

# NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO VÀ ĐỘNG LỰC CỦA BAN ĐIỀU HÀNH

# Chương 1

# BÍ QUYẾT XÂY DỰNG BAN ĐIỀU HÀNH HIỆU QUẢ HƠN

***David A. Nadler***

***Mark B. Nadler***

Felix Rohatyn, một ông chủ ngân hàng đầu tư danh tiếng từng phục vụ cho hàng tá những tập đoàn lớn trong suốt sự nghiệp lừng lẫy của mình, có lần đã kể một câu chuyện như sau: Trong những năm 1960, lần đầu tiên ông được góp mặt trong một hội đồng quản trị thật sự tại công ty cho thuê xe hơi Avis, và nhận được thông điệp chào mừng từ một vị CEO nổi tiếng từng trải: "Một ban điều hành tốt chỉ làm giảm sút thêm 20 % hiệu suất của công ty."1

Điều đó đã chứng tỏ vai trò của ban điều hành bị hạ thấp ra sao trong suốt một thời gian dài. Ta có thể dễ dàng nhận thấy sự khinh rẻ của các CEO đối với đội ngũ điều hành của họ; trong những tình huống tốt nhất cũng như xấu nhất, họ chỉ xem ban điều hành như các chướng ngại gây phiền nhiễu đến quyền lực thống trị của họ. Khả năng ban điều hành có thể thật sự chứng tỏ vai trò và phần nào đóng góp giá trị dường như là ý tưởng viển vông.

Đây chính là lúc cần mở ra một nhận thức mới.

Hiện nay, các ban điều hành doanh nghiệp đã tiến sát ngã ba đường. Những vụ bê bối liên tiếp diễn ra trên khắp nước Mỹ và Tây Âu đã chứng minh việc duy trì thực trạng yếu kém trong hàng loạt các tập đoàn không còn là lựa chọn đúng đắn. Qua nhiều năm nghiên cứu, chúng tôi hiểu rằng những ban quản trị theo phong

cách truyền thống chỉ là tập hợp những cá nhân thụ động, ưa phục tùng, vô dụng và chỉ biết nhắm mắt tán thành chỉ thị của các CEO. Hỗn loạn hóa ra lại chính là kịch bản hoàn hảo nhất. Chính những bê bối tại các tập đoàn lớn trong những năm gần đây đã hướng ánh sáng đến vai trò của ban điều hành, sau khi hệ lụy từ thái độ a dua, bản tính hèn nhát và sự lũng đoạn đã tạo nên một phế phẩm độc hại hòa lẫn giữa sự chây ì và nhớp nhúa. Từ những khám phá trên, cũng như từ những đòi hỏi của công luận đối với một sự tái thiết toàn diện, các ban lãnh đạo buộc lòng phải nhìn nhận lại bản thân và tự đặt ra những câu hỏi về vai trò của họ trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, và phương pháp duy trì thế cân bằng quyền lực giữa các thành viên hội đồng và CEO.

Mỗi ban điều hành đều đứng trước một lựa chọn. Một mặt, họ có thể hạn chế sự kháng cự ở mức thấp nhất – hay hầu như phớt lờ những yêu cầu chuyên môn từ giới hành pháp và thị trường chứng khoán. Xin nhắc lại, phục tùng là điều cần thiết, nhưng theo quan điểm của chúng tôi, đó hiếm khi là phẩm chất phổ biến đối với hoạt động quản trị hiệu quả – hay cũng có thể xem đó như phiên bản của lời thề Hippocrates trong kinh doanh: "Trên hết, đừng gây hại đến ai."

Chúng tôi tin rằng – và cam kết niềm tin đó trong cuốn sách này – ban giám đốc và các CEO nên lựa chọn một hướng đi khó khăn hơn nhưng hứa hẹn hơn hẳn, đó là xây dựng một ban quản trị hoạt động hiệu quả hơn, với những đóng góp thiết thực và giá trị bền vững đối với những tổ chức họ phục vụ, cùng những cổ đông họ đại diện.

Chúng ta sẽ hiểu rõ hơn khi nhìn lại những đòn công kích pháp lý mạnh mẽ từ các biện pháp cải cách trong những năm gần đây. Tuy nhiên, mặc dù những biện pháp trên đã hạn chế được tác hại phát sinh từ ban điều hành, chúng vẫn khó lòng khuyến khích họ tạo thêm giá trị. Sự minh bạch trong báo cáo tài chính, năng lực phù hợp từ ban kiểm toán cũng như những điều luật khắt khe về đạo đức doanh nghiệp chỉ đóng góp một phần nhỏ trong "ván cược" vì một cơ chế quản lý hoàn thiện hơn; chúng chỉ tập trung ràng buộc ban điều hành vào khuôn khổ pháp lý và đòi hỏi họ phải duy trì điều đó, chứ không đem lại thêm bất kỳ giá trị nào cả.

Hiện nay, khi các CEO bắt đầu ý thức được quyền lực "tối cao" của họ đã giảm sút và ban điều hành đã định hình phương pháp tối ưu nhất nhằm lấp đầy khoảng trống lãnh đạo, một cơ hội hiếm có sẽ mở ra dành cho những vị giám đốc dám cống hiến hết mình vì tiêu chuẩn và thành quả cao hơn. Chúng tôi đã hoàn toàn bị

thuyết phục rằng, chính những thành viên hội đồng quản trị chủ động và phù hợp này, được các đồng sự của họ bầu chọn từ kinh nghiệm, vốn hiểu biết và tài thao lược, sẽ có thể hợp tác với ban quản lý cấp cao nhằm đưa ra những quyết định chính xác hơn trong một môi trường khuyến khích tăng trưởng, hơn là phó mặc tất cả cho hoạt động quản lý.

Một chướng ngại nhỏ: ban điều hành chỉ làm được những điều trên nếu họ biết cách dẫn dắt những đội ngũ quản lý có năng lực, và thể hiện được vai trò định hướng triệt để, quyết liệt trong phong thái và hành động. Như chúng tôi sẽ giải thích rõ hơn trong phần sau cuốn sách này, xây dựng ban quản trị hiệu quả là một nhiệm vụ mang tính chuyển hóa, và đặc biệt phải vượt qua được những rào cản cố hữu và các thế lực nhằm thể hiện năng lực tốt nhất từ đội ngũ điều hành. Mục tiêu của chúng tôi chính là đem đến một cẩm nang giúp biến điều đó thành hiện thực: "thiết lập nên một ban điều hành tập hợp những con người phù hợp, vận dụng những quy trình phù hợp nhằm hoàn thành các nhiệm vụ phù hợp, trong một môi trường phù hợp được định hình từ văn hóa phù hợp."

Sau đây là một ví dụ về cách bổ sung giá trị cho đội ngũ điều hành.

Henry Schacht, nguyên chủ tịch kiêm CEO đã nghỉ hưu của Lucent Technologies, hồi tưởng lại giai đoạn Lucent bị AT&T phát tán cổ phần vào năm 1995, khi doanh nghiệp mới này mở một cửa hàng tại trụ sở chính của Bell Labs – một mặt bằng hào phóng nhưng cổ lỗ vào thời đó. Schacht, với máu thiết kế bẩm sinh, đã yêu cầu kiến trúc sư danh tiếng Kevin Roche tiến hành kế hoạch đổi mới hoàn toàn bộ mặt của tòa nhà trụ sở. Sau nhiều tháng hoạch định, Schacht đã tự hào trình bày bản đề xuất với ban điều hành Lucent, nhưng họ lại phê phán rằng, "ông có mất trí không khi đâm đầu vào dự án này trong khi còn bao nhiêu vấn đề cần giải quyết?" Sau này, Schacht thuật lại với chúng tôi. "Các anh biết không? Họ đã đúng. Chúng tôi đã có một cuộc thảo luận khó khăn, và kết thúc với một quyết định khác xa dự tính ban đầu của tôi, và đó là một quyết định đúng đắn. Đây chính là định nghĩa về 'giá trị cộng thêm' trong hoạt động kinh doanh."

Sẽ không còn là những chất vấn mang tính lý thuyết khi chúng ta đặt câu hỏi rằng: "ban điều hành Enron sẽ đóng góp được bao nhiêu lợi ích nếu họ nghi ngờ về những thương vụ hợp tác mờ ám không được ghi chép lại," "giá như ban điều hành WorldCom ngăn chặn được những hoạt động kiểm toán và những khoản vay đầy nghi vấn đối với bản thân họ từ ban quản trị cấp cao," "giá như

Disney kiểm soát được quy trình tuyển dụng và sa thải Michael Eisner khỏi ban giám đốc," hay "giá như Time-Warner đứng về phía Gerald Levin và ngăn cản quá trình sáp nhập với AOL, một quyết định đã đốt sạch 200 tỉ đô-la của các cổ đông tập đoàn này."

Trong mỗi trường hợp trên, ban điều hành không chỉ thất bại trong việc bổ sung giá trị, mà còn không thể gìn giữ chúng. Tin tốt là những năm gần đây chúng ta vẫn được nghe ngày càng nhiều về các ban điều hành biết chớp thời cơ gia tăng giá trị cho doanh nghiệp – điển hình như tại TRW, nơi nhóm lãnh đạo công ty quyết định tham gia lèo lái hoạt động khi vị CEO mới bất ngờ đầu quân sang Honeywell; hay tại Lucent, nơi hội đồng quản trị kịp thời ngăn cản người kế nhiệm chủ tịch Schacht tiến hành hàng loạt những quyết định sáp nhập tai hại; và tại Best Western International, nơi ban giám đốc vốn điều hành rời rạc đã quyết định chung tay chặn đứng đề xuất phát tán cổ phần của CEO trong các hoạt động kinh doanh ngoài nước, đồng thời chủ động thể hiện vai trò quản lý trong nhiệm vụ tái thiết chiến lược, thiết lập những quy chuẩn đo lường hiệu suất đột phá mới, và định hình lại văn hóa doanh nghiệp.

## CÁC TRIẾT LÝ XUNG ĐỘT VỀ QUẢN TRỊ

Hiển nhiên, việc xem trọng ban điều hành như một nguồn lực giá trị vốn không có gì mới mẻ. Đã có một hệ tư tưởng cho rằng ban điều hành – hay cụ thể hơn là từng thành viên trong ban lãnh đạo – có thể cấu thành một nguồn lực quan trọng. Thông qua những mối quan hệ cá nhân của họ, các vị giám đốc có thể hỗ trợ doanh nghiệp kết nối với khách hàng và đối tác mới, tìm kiếm những nguồn lực tài chính mới, hay đảm bảo chỗ đứng trong các thị trường mới và nắm bắt những công nghệ mới. Không những thế, một số giám đốc còn có thể đưa ra những lời khuyên, lời tư vấn hữu ích và sáng suốt trong từng thời điểm.

Thế nhưng, quan điểm về nguồn lực này vốn dĩ đã bị kìm hãm bởi một tư tưởng phổ biến hơn, cho rằng mục tiêu trọng tâm của ban điều hành là "kiểm soát mọi việc" – hay hành động như một giám sát viên, nhằm đảm bảo các cổ đông sẽ không bị "thuộc cấp" – hay ban quản lý vận hành công ty – lừa phỉnh. Tư tưởng kiểm soát này đã dựng nên một nền tảng triết lý vững chắc, thúc đẩy những động thái nhằm tái định hình vai trò quản trị trong các tập đoàn Hoa Kỳ. Các động thái này đã ngấm ngầm hình thành từ cuối những năm 1980, và phát động thành xu hướng trong những năm đầu thập niên 1990, với những vụ trục xuất các CEO từ những tập đoàn tên tuổi như General Motors, American Express

và Kodak. Thái độ tích cực cũng theo đà lan rộng trong giới cổ đông suốt những năm 1990, phát sinh từ những thương vụ sáp nhập và mua lại, với hệ lụy là hoạt động điều hành cẩu thả, yếu kém cuốn trôi hàng tỉ đô-la tài sản của họ.

Thế kỷ XXI đã mở ra một giai đoạn mới. Bong bóng công nghệ vỡ tan, khiến nền kinh tế "hậu 11/9" rơi vào hỗn loạn, và việc công khai những kết quả giả tạo, cường điệu từ hoạt động kinh doanh đã gióng lên hồi chuông cảnh báo về các cơ chế doanh nghiệp đáng ngờ, các hoạt động tài chính phi pháp và sự lộng quyền ghê gớm từ cấp quản lý. Ban đầu, những vụ bê bối chưa từng có tiền lệ dường như đã trở thành hiện tượng chấn động toàn nước Mỹ, với những tập đoàn nổi tiếng bị cáo buộc – như Enron, Tyco, WorldCom, Adelpha, Rite-Aid, HealthSouth và Hollinger. Tiếp theo đó, vết nhơ đã lan rộng sang tận trời Âu, với những tên tuổi hàng đầu cũng lần lượt nhúng chàm, như ABB, Skandia, Ahold và Parmalat; ngay cả Nortel từ Canada cũng góp mặt trong danh sách đen này.

Sự phẫn nộ của công luận không chỉ đổ lên các CEO đã lợi dụng chức quyền của họ, nhằm tranh thủ lợi lộc và danh tiếng cá nhân, mà còn phê phán ban điều hành đã thất bại trong việc ngăn chặn lòng tham của họ. Có vẻ như ban lãnh đạo từ tập đoàn này đến tập đoàn khác đã hoàn toàn lóa mắt trước cái bánh vẽ của những CEO khoác lác, để những thuộc cấp mà họ không tìm hiểu kỹ làm mê muội, hoặc đơn giản là đã ngủ quên khi tình thế thay đổi.

Lời đáp trả đã ập đến một cách chóng vánh và khắc nghiệt, và phản ánh chính xác tư tưởng kìm hãm vốn được những "kẻ giám sát" trong ban điều hành bao biện suốt từng ấy năm. Đạo luật Sarbanes-Oxley và danh sách những yêu cầu mới do Thị trường Chứng khoán New York và NASDAQ đề xuất đã nêu rõ chủ trương trên: đó là áp đặt những cơ cấu mới và chính sách thiết thực nhằm hạn chế tối đa nguy cơ phát sinh lỗ hổng tài chính và xung đột lợi ích. Hầu hết mọi chính sách tái thiết đều thắt chặt vòng kiểm soát với mức độ giám sát khắt khe hơn.

Ở một mức độ nào đó, khó có thể nói rằng việc tái thiết là không cần thiết. Không ai dám khẳng định rằng quy trình quản lý có thể đã sụp đổ tại một vài doanh nghiệp. Tuy nhiên, đa phần ý kiến từ dư luận và phản hồi từ cơ quan hành pháp đối với vấn nạn này đều hình thành từ tư tưởng kiểm soát, và cương quyết rằng việc chấp hành luật lệ là gốc rễ của một cơ chế quản lý tốt. Đối với chúng tôi, điều này đã dấy lên những mối lo ngại thật sự.

Thứ nhất, chúng tôi bác bỏ quan điểm cơ sở rằng chúng ta có thể đảm bảo hiệu quả quản lý bằng luật lệ. Bạn không thể phủ nhận những đánh giá độc lập, tính hiếu kỳ sáng suốt, những bất đồng mang tính xây dựng, sự tham gia vào ban lãnh đạo hay những đặc trưng khác của một ban điều hành xuất chúng. Bill George, CEO kiêm chủ tịch lừng lẫy một thời của Medtronic, Inc., từng nói: "Nhiều người không nằm trong bộ máy của chúng ta vẫn cho rằng sự tái thiết có thể bắt nguồn từ bên ngoài. Chúng có thể cần thiết, nhưng chưa đủ để đảm bảo điều kiện lý tưởng nhất cho hoạt động quản trị."2

Thứ hai, những tư tưởng giáo điều về tái thiết thường kết thúc ở những niềm tin bấp bênh; điển hình như triết lý thông thường cho rằng ban điều hành được thống lĩnh bởi hầu hết các giám đốc độc lập và tài giỏi hơn hẳn người khác. Thực chất, một công trình phân tích tổng hợp quy mô lớn trên 54 trường hợp khác nhau đã "cho thấy không có mối liên hệ số liệu nào" giữa tính tự chủ của ban điều hành với kết quả hoạt động.3 Việc phân tách vai trò của CEO và chủ tịch cũng cho kết quả tương tự – đây là quan điểm được thừa nhận ở Anh Quốc và Canada, nhưng đã vấp phải sự phản đối của 70% doanh nghiệp Hoa Kỳ. Có nhiều ý kiến hợp lý hơn nhằm bào chữa cho hai mô hình trên, nhưng chưa có bằng chứng cụ thể nào cho thấy những vai trò đó có ảnh hưởng đến hiệu suất. Trên thực tế, một nghiên cứu gần đây do Booz Allen Hamilton thực hiện đã phát hiện ra rằng những công ty thuộc Bắc Mỹ và Châu Âu từng phân tách vai trò lãnh đạo lại chính là những doanh nghiệp có lợi nhuận trung bình ít ỏi nhất.4

Thứ ba, một số "giám sát viên" và nhà báo lại bị ám ảnh bởi tư tưởng cho rằng tái thiết doanh nghiệp sẽ đảm bảo "sự thống trị dựa trên số đông", mà bỏ qua những yếu tố thiết thực làm nên một cơ chế quản trị hiệu quả. Hãy xem xét bảng xếp hạng thường niên "Ban Điều hành Xuất sắc và Yếu kém nhất" trên tờ Business Week, bạn sẽ nhận thấy thang điểm của họ chỉ phần nào dựa trên các tiêu chí quản trị hiệu quả. Theo những tiêu chuẩn đó, cả Sunbeam (1997) và Lucent (2000) đều sở hữu những người điều hành xuất sắc nhất dù CEO của họ đã kéo tập đoàn đến sát bờ vực của sự khủng hoảng. Trong khi đó, Apple Computer lại đứng chót bảng trong năm 2002, chỉ vì CEO Steve Jobs khước từ yêu cầu mua lại cổ phần từ Business Week – mặc dù Steve Jobs vốn được xem là nhà lãnh đạo bậc thầy, nhờ lượng doanh thu gây sửng sốt nhất ông đã đem lại trong lịch sử tập đoàn này.

Có lẽ, ví dụ hùng hồn nhất cho thuyết thống trị theo số đông chính là trường hợp của Warren Buffett, người được xem là nhà

đầu tư khôn ngoan nhất nước Mỹ, khi ông bị hất văng khỏi ủy ban kiểm toán của Coca-Cola. Họ biện minh rằng Buffett, chủ tịch Berkshire Hathaway, không đủ tư cách đại diện cho các cổ đông của Coke, do hai đơn vị của Berkshire đã đổ 185 triệu đô-la vào sản phẩm của Coke. Nhưng ngay cả khi họ cho rằng Buffett chỉ là một quân cờ – và không thể nỗ lực vì lợi ích của cổ đông – họ cũng không thể phủ nhận rằng công ty của Buffett chính là cổ đông lớn nhất của Coke (với giá trị cổ phiếu hơn 8 tỉ đô-la), hay Buffett chính là nhân tố chính dẫn đến việc sa thải CEO Douglas Ivester. Chiến lược trên tuy vẫn thể hiện tính hợp lý và sắc bén, nhưng lại phát sinh những nguy cơ từ sự vô lối và cứng nhắc của những kẻ theo tư tưởng "giám sát".

Mối lo thứ tư của chúng tôi đến từ những quy định mới – có thể sẽ ràng buộc doanh nghiệp tiêu tốn thời gian quý giá vào những hoạt động vô nghĩa. Chẳng hạn, một nghiên cứu riêng của chúng tôi đã cho thấy 40 % các giám đốc hiện nay cho rằng họ đang phải dành nhiều thời gian hơn vào việc phục tùng luật lệ và xao nhãng hoạch định chiến lược tập đoàn.5 Chúng tôi cũng nhận ra rằng các yêu cầu báo cáo từ đạo luật Sarbanes-Oxley đang trút xuống doanh nghiệp quá nhiều dữ liệu tài chính vượt quá khả năng xử lý của họ, dẫn đến nguy cơ các giám đốc có thể bị nhấn chìm trong những thông số vô nghĩa, mà vẫn phải mỏi mắt tìm kiếm thông tin thật sự giá trị.6

Cuối cùng, chúng tôi lo rằng những nỗ lực hạn hẹp nhằm tuân thủ nguyên tắc sẽ phản tác dụng nếu chúng khiến ta hiểu sai về an ninh doanh nghiệp. Nguy cơ sẽ phát sinh nếu quá nhiều công ty dành quá nhiều thời gian thuyết phục cổ đông của họ rằng họ đang điều hành tốt, trong khi lại dành quá ít thời gian nhằm giảm thiểu rủi ro hay cải thiện khả năng quản lý và lãnh đạo. Viết ra cơ chế quản lý tốt trên giấy bao giờ cũng dễ dàng hơn bắt tay triển khai nó; đừng quên ban điều hành của Enron và HealthSouth đã một thời được xem là biểu tượng của chất lượng và sự tự chủ.

Sẽ là lãng phí cơ hội từ thành tựu lịch sử nếu mọi nỗ lực tập trung vào ban lãnh đạo chỉ nhằm khắc phục sai sót kỹ thuật và hoàn thành hàng chồng báo cáo kiểm toán. Chúng ta cần nhiều hơn thế, chúng ta cần tìm ra cách xây dựng ban điều hành hiệu quả hơn, và mang lại những giá trị thiết thực cho tổ chức chúng ta phục vụ.

## BAN ĐIỀU HÀNH LÀ MỘT ĐỘI NGŨ XUẤT SẮC

Như đã đề cập ở phần trên, luôn có một hệ tư tưởng cho rằng mỗi

thành viên trong ban giám đốc đều có thể đóng góp sức mình như những nguồn lực, và đem lại giá trị không ngờ. Điều cần bổ sung chính là: ban điều hành, nếu được phối hợp như một đội ngũ lãnh đạo xuất sắc, sẽ mang lại thành quả hợp tác vượt xa nỗ lực của mỗi cá nhân cộng lại. Chúng tôi tin rằng: kinh nghiệm, kiến thức và kỹ năng của ban điều hành khi được kết hợp lại sẽ có thể đem đến những quyết định sáng suốt hơn và giúp vận hành doanh nghiệp hiệu quả hơn so với việc để mặc mọi chuyện. Chúng tôi đã truyền đạt ý tưởng này từ giữa thập nhiên 1990, và rất phấn khởi vì có khá nhiều người cũng chung quan điểm như thế.7,8

Nhưng nói vẫn dễ hơn làm. Như chúng tôi sẽ bàn sâu hơn trong những chương sau, một ban điều hành hoạt động trong những điều kiện đặc thù vẫn phải đảm bảo năng lực như những đội ngũ khác. Họ sẽ phải chấp hành những yêu cầu đặc trưng, có những cuộc gặp đột xuất trong thời gian ngắn ngủi, tập hợp thành một nhóm gồm những thành viên đứng đầu các đơn vị, và đảm nhiệm những vai trò liên tục thay đổi, cũng như sở hữu các mối quan hệ dính dáng đến quyền lực – chẳng hạn, khi một người kiêm nhiệm chức CEO và chủ tịch, người đó sẽ vừa phải dẫn dắt ban lãnh đạo như một chủ tịch, vừa phải báo cáo lại hội đồng như một CEO.

Như vậy, nói một ban điều hành phải phối hợp thành đội ngũ là chưa đủ. Câu hỏi thực tế – hay câu hỏi chúng ta mong muốn giải đáp từ cuốn sách này – phải là: Chính xác thì ban điều hành sẽ chuyển hóa từ những đơn vị quan liêu thành một đội ngũ thực thụ như thế nào? Không những thế, trong môi trường kinh doanh khắc nghiệt hiện nay, họ phải làm cách nào để cân bằng giữa thói a dua thờ ơ và tính manh động không thể kiểm soát, để sẵn sàng đảm nhận những trách nhiệm đúng đắn, hay dám thẳng thắn trục xuất CEO ngay khi nảy sinh vấn đề. Đặc biệt, một ban điều hành xuất sắc phải vượt qua ba thách thức sau:

- Bạn sẽ làm thế nào để xây dựng một ban điều hành thật sự hiệu quả – không những đáp ứng được từ những nghĩa vụ nhỏ nhất, mà còn trở thành nguồn lực bổ sung giá trị cho doanh nghiệp?
- Bạn sẽ thiết kế nhiệm vụ cho ban điều hành ra sao để có thể đạt đến mức độ cống hiến phù hợp nhưng vẫn tránh chồng chéo nhiệm vụ; điều gì đảm bảo bạn sẽ quản lý doanh nghiệp một cách hiệu quả thay vì chỉ quản lý đơn thuần?
- Bạn sẽ xây dựng mối quan hệ tốt đẹp ra sao giữa ban điều hành và CEO – vừa phát huy sức mạnh của hội đồng, nhưng vẫn đảm bảo không kìm hãm vai trò lãnh đạo của CEO?

Từ nghiên cứu và kinh nghiệm, chúng tôi nhận ra rằng chỉ có một số ít ban lãnh đạo tìm thấy đáp án cho những câu hỏi trên. Hầu hết các ban điều hành đều có chung cảm giác rằng: "có điều gì đó không ổn," nhưng không biết phải nhắm đến điều gì, và làm thế nào để đạt được điều đó. Do vậy, chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ mang đến một bí quyết xây dựng ban điều hành hiệu quả hơn.

## BÍ QUYẾT XÂY DỰNG BAN ĐIỀU HÀNH HIỆU QUẢ HƠN

Mỗi ban quản trị đều có nét đặc trưng riêng, đều đối mặt với những thử thách khác nhau, và không có biện pháp nào có thể xử lý mọi vấn đề đối với mọi ban điều hành một cách chóng vánh. Tuy nhiên, từ nghiên cứu trên hơn 50 ban điều hành tại các doanh nghiệp Mỹ, Canada và Tây Âu trong nhiều năm qua, chúng tôi đã phát triển nên một phương thức nền tảng về xây dựng đội ngũ, bao gồm cơ sở lý thuyết cùng một số quy trình cụ thể nhằm áp dụng trong nhiều tình huống đa dạng. Trong phần này, chúng tôi sẽ mô tả về phương thức trên, đồng thời giải thích bố cục trong phần còn lại của cuốn sách nhằm giúp người đọc có cái nhìn sâu sắc hơn trong từng giai đoạn (xem hình 1.1.)

### Bước chuẩn bị ban đầu: Đánh giá và định hướng

Trong phần sau của chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu về hai bước đầu tiên của quy trình. Bước thứ nhất, đó là đánh giá. Đây là bước khảo nghiệm quan trọng, là xuất phát điểm cần thiết cho mọi hành động tiếp theo, bao gồm hai mục tiêu chính: xác định các vấn đề then chốt kìm hãm tính hiệu quả trong hoạt động điều hành, và, quan trọng hơn, vận dụng hợp lý quy trình xúc tiến nhằm đảm bảo sự đồng thuận và cam kết trong ban lãnh đạo về các vấn đề và giải pháp cần thực hiện. Một ban điều hành hiệu quả không thể bị ép buộc; nếu bản thân các giám đốc không nhận thấy nhiệm vụ của họ quan trọng hay đáng dành thời gian và tâm sức, quy trình này sẽ bị rạn nứt ngay từ ban đầu.

Trong bước thứ hai, chúng ta sẽ thảo luận xung quanh những vấn đề thực tế khi ban lãnh đạo và cấp quản lý khảo sát toàn bộ nền tảng của các nhiệm vụ quản trị, và đạt đến sự đồng thuận về những nhiệm vụ hoàn toàn thuộc về cấp quản lý, bên cạnh những công việc cần chia sẻ. Đây là bước định hình quan trọng nhằm đảm bảo ban điều hành sẽ phối hợp như một đội ngũ thống nhất. Từ đó, chúng ta sẽ có được định hướng rõ ràng nhằm xúc tiến các bước tiếp theo – với mức độ cống hiến hợp lý – và tạo cơ sở cho

bước cuối cùng trong quy trình, đó là đánh giá mức độ hiệu quả trong hoạt động điều hành và đối chiếu với kỳ vọng ban đầu.

**Kết cấu ban điều hành**

Điều kiện đảm bảo thành công trong bất kỳ đội ngũ nào chính là sở hữu những con người phù hợp quanh bàn họp, và ban điều hành cũng không phải ngoại lệ. Như chúng ta sẽ bàn thêm trong chương 2, việc tập hợp các thành viên mới trong ban điều hành sẽ đánh dấu thời điểm sự chuyển giao quyền lực từ CEO có sức ảnh hưởng lớn nhất. Các vị chủ tịch hội đồng phải xây dựng hồ sơ thật cụ thể nhằm tránh lạc lối trong việc tuyển chọn, và cho phép họ tận dụng mọi cuộc gặp gỡ nhằm tìm ra những ứng viên có kinh nghiệm, kỹ năng và tố chất cá nhân đóng góp toàn diện và hiệu quả nhất cho đội ngũ. Điều này đòi hỏi những chiến lược tuyển chọn quyết đoán và quá trình tìm kiếm bên ngoài mạng lưới quan hệ cá nhân của CEO và ban điều hành hiện tại – hay "những cái tên thông thường" – nhằm tìm ra các ứng viên phù hợp nhất.

Chọn lọc chỉ là bước đầu tiên nhằm đảm bảo ban điều hành tập hợp được "đúng người." Trong chương 3, chúng ta sẽ khám phá thêm một yếu tố cơ cấu khiến các ban lãnh đạo phải miễn cưỡng giải quyết: đó là năng lực của mỗi thành viên ban giám đốc. Các giám đốc thường chia sẻ với chúng tôi: hầu hết các ban điều hành đều dễ dàng cách chức một CEO thiếu năng lực, hơn là một giám đốc thiếu năng lực. Từ Hoa Kỳ cho đến Anh Quốc, chỉ có 1/4 các tập đoàn áp dụng các quy trình đánh giá nghiêm ngặt thường xuyên đối với hiệu suất của ban giám đốc, và sử dụng cách phản hồi để cải thiện hiệu suất cũng như xúc tiến việc loại bỏ. Chúng tôi sẽ mô tả thêm về một số công cụ hiệu quả được chúng tôi phối hợp phát triển cùng các ban điều hành trong thực tế.

**Lãnh đạo trong ban điều hành**

Các chương tiếp theo sẽ tập trung chủ yếu vào vai trò của những người đứng đầu ban điều hành trong việc xây dựng một đội ngũ lãnh đạo xuất sắc.

Chương 4 sẽ dựng nên một bối cảnh thông qua việc tìm hiểu các vai trò lãnh đạo mới mẻ cùng cơ cấu của một ban điều hành. Tại Mỹ, quyền chi phối của CEO đối với ban điều hành thường không gặp nhiều thách thức và vẫn duy trì trong phần lớn các doanh nghiệp hiện nay. Tuy nhiên, sau khi các vụ bê bối bị phanh phui, cấu trúc doanh nghiệp đã thay đổi: các CEO không còn là người kiểm soát toàn bộ quyền lực, lương bổng, hoạt động bổ nhiệm và

các ủy ban kiểm toán trong công ty. Bản thân các giám đốc cũng đảm nhận không ít vai trò lãnh đạo, như các trưởng ban giám đốc, giám đốc thừa hành hay chủ tịch danh dự. Các ban điều hành cũng thỉnh thoảng phải đứng ra chấp chính khi không có sự hiện diện của CEO. Chúng ta đang bước vào giai đoạn thử nghiệm, và mỗi ban điều hành phải quyết định hình thức phân chia trách nhiệm phù hợp nhất đối với họ.

Trong chương 5, chúng ta sẽ quan sát cận cảnh những nỗ lực của các nhà lãnh đạo nhằm cải thiện chất lượng và năng suất trong hoạt động nội tại. Đặc biệt, chúng ta sẽ cùng khám phá những phương pháp giúp các nhà lãnh đạo thu thập nguồn thông tin quan trọng dành cho ban điều hành, đồng thời vạch ra những kế hoạch nhằm tận dụng tối đa cơ hội ít ỏi khi họ được làm việc cùng nhau, và tối ưu hóa giá trị đến từ mỗi thành viên độc lập trong hoạt động quản lý – đó có thể là sự thay đổi quan trọng duy nhất đến từ những động thái tái thiết quản trị gần đây trong các doanh nghiệp.

Năm chương đầu tiên sẽ tập trung vào phương pháp tìm kiếm những con người phù hợp dành cho những công việc phù hợp, và tuân theo những quy trình phù hợp. Bất kỳ ban điều hành nào – hay bất kỳ đội ngũ cốt cán nào – đều có thể đảm bảo tương đối ba yếu tố trên; nhưng nếu không có nền tảng văn hóa phù hợp, mọi yếu tố này cũng trở nên vô nghĩa. Có lẽ đây chính là thách thức lớn nhất dành cho những người đứng đầu doanh nghiệp: đó là tái thiết lại văn hóa truyền thống cũ kỹ, thụ động, phục tùng và quan liêu quá mức, đồng thời khuyến khích sự tự chủ, những bất đồng mang tính xây dựng, những cống hiến từ ban điều hành, thái độ cởi mở, thẳng thắn và tinh thần cải cách mạnh mẽ. Người đứng đầu ban điều hành phải gánh vác trách nhiệm này; chỉ có họ mới thay đổi được tàn dư văn hóa, ngăn chặn thuộc cấp tái diễn thói quen cũ hay dập tắt những hệ lụy từ biểu hiện kém cỏi trước đây.

**Cống hiến gia tăng giá trị**

Cho đến thời điểm này, nếu ban điều hành đã đáp ứng thành công các tiêu chí trên, thì đây là lúc thích hợp để nói về những cống hiến đem lại giá trị thiết thực cho tổ chức. Bên cạnh các lĩnh vực như báo cáo tài chính hay kiểm toán, vốn là trọng tâm cốt lõi trong hoạt động tái thiết quản trị, chúng ta sẽ tìm hiểu thêm về bốn yếu tố quan trọng khác mà mỗi ban điều hành cần thỏa mãn, nhằm đem lại giá trị đích thực cho chất lượng chung của hoạt động điều hành doanh nghiệp:

- Chiến lược doanh nghiệp (Chương 7): Nhiều giám đốc tin rằng việc cải tiến và theo sát chiến lược tập đoàn là một trong các chức năng cốt lõi của ban điều hành (bên cạnh việc tuyển dụng và sa thải các CEO), nhưng họ cũng thừa nhận rằng đó là khoản thực thi yếu kém nhất của họ. Một ban điều hành xuất sắc, với kinh nghiệm, chuyên môn hợp nhất và thái độ chất vấn quyết liệt, sẽ hình thành nên tư duy quản trị có sức ảnh hưởng to lớn. Ngược lại, những ban lãnh đạo kém cỏi chỉ biết đồng tình với các đề xuất một cách mù quáng hoặc đi quá sâu vào tiểu tiết. Dựa trên kinh nghiệm bản thân, chúng tôi sẽ giải thích về quy trình đem lại những cống hiến gia tăng giá trị đích thực.
- Đánh giá Năng lực CEO (Chương 8): Thông thường, một ban điều hành sẽ dựa trên các tiêu chí mơ hồ về hiệu quả tài chính để xác định mức lương và phúc lợi cho CEO. Song, một quy trình đánh giá hiệu quả phải làm được nhiều hơn thế. Bên cạnh việc ghi nhận tầm quan trọng của hiệu quả tài chính, ban quản trị còn phải quan tâm đến năng lực lãnh đạo của CEO thông qua số liệu từ các hoạt động họ trực tiếp điều phối, và áp dụng quy trình đánh giá nhằm vạch ra mục tiêu tổ chức trong năm tài chính tiếp theo.
- Kế nhiệm quyền điều hành (Chương 9). Các ban điều hành ngày càng đòi hỏi vai trò chỉ đạo chủ động hơn khi quyết định người kế nhiệm vị trí CEO. CEO không thể đơn giản chỉ định một ứng cử viên và yêu cầu ban lãnh đạo phê chuẩn họ. Ban điều hành phải đảm bảo sẽ sớm đề ra danh sách các ứng viên được xét duyệt, đồng thời trao cho họ cơ hội mở rộng kỹ năng, kinh nghiệm và thể hiện trước ban điều hành qua nhiều hình thức khác nhau. Bên cạnh đó, các thành viên hội đồng cũng phải ý thức được nhiệm vụ của họ sẽ vẫn tiếp diễn sau khi CEO mới đắc cử; trách nhiệm của họ chính là đảm bảo vị tổng giám đốc mới sẽ có một khởi đầu suôn sẻ.
- Quản lý rủi ro và quản lý khủng hoảng (Chương 10): Ban điều hành không những phải giám sát quy trình hoạt động khắt khe nhằm phát hiện rủi ro và đề phòng khủng hoảng, mà còn phải đứng mũi chịu sào khi CEO trở thành tâm bão – tình trạng thường gặp trong thời điểm hiện nay. Ban điều hành cũng đại diện cho phẩm chất bền vững nhờ luôn theo sát và liên tục phân tích các vấn đề ẩn sâu bên trong tổ chức, tạo điều kiện giúp họ ứng phó với cơn khủng hoảng ngay từ khi nhen nhóm.

**Đánh giá cống hiến**

Bước cuối cùng trong quy trình xây dựng ban điều hành hiệu quả chính là đánh giá chất lượng từ những cống hiến của họ (Chương 11). Bản báo cáo đánh giá hàng năm là một trong những yêu cầu dành cho các ban điều hành tập đoàn tại Mỹ từ năm 2002 đến nay. Thế nhưng, nó cũng đại diện cho sự khác biệt tuyệt đối giữa thái độ phục tùng tối thiểu và các quy trình mạnh mẽ. Một ban điều hành có thể dễ dàng đáp ứng những đòi hỏi này từ NYSE, bằng cách đánh dấu chiếu lệ vào bản báo cáo chắp vá lấy từ các luật sư của một công ty khác, và an tâm rằng họ đã tuân thủ đầy đủ các yêu cầu kỹ thuật trên. Song, chúng không thể chứng minh ban điều hành có theo đúng định hướng hay không. Như đã đề cập ở phần trước, bản đánh giá phải nói lên được quyết định từ ban điều hành về những nhiệm vụ họ xem trọng, cũng như mức cống hiến xứng đáng dành cho chúng, đồng thời tính toán được khoảng cách giữa những gì họ kỳ vọng với thành quả thực tế.

### Các vấn đề của ban điều hành tại Canada và Anh Quốc

Hoạt động quản trị doanh nghiệp đã phát triển theo nhiều hướng khác nhau tại Hoa Kỳ, Canada và Anh Quốc. Mỗi quốc gia đều ban hành những điều luật, danh sách các quy định và chỉ dẫn quản lý khác nhau, đồng thời phản ánh đặc điểm truyền thống, lịch sử và văn hóa tại mỗi đất nước. Nhìn chung, chúng ta tranh luận về những điểm tương đồng nhiều hơn về sự khác biệt (như những quan điểm khác nhau về việc phân chia quyền hạn của chủ tịch và CEO). Dựa trên những thành quả nghiên cứu tại ba quốc gia, chúng tôi tin rằng những quan điểm cơ sở về phương thức xây dựng ban điều hành hiệu quả có thể áp dụng ở cả ba nước. Tuy nhiên, do phần lớn nội dung đều tập trung bàn về các doanh nghiệp Mỹ, nên trong các chương cuối của cuốn sách này, chúng tôi sẽ chú trọng làm rõ các vấn đề quản trị then chốt hiện nay tại Canada (Chương 12) và Anh Quốc (Chương 13).

## XÂY DỰNG BAN ĐIỀU HÀNH HIỆU QUẢ: ĐÁNH GIÁ BAN ĐIỀU HÀNH

Sau khi nắm rõ phương thức trên, chúng ta sẽ tiến hành bước đầu tiên trong quy trình xây dựng ban điều hành hiệu quả: đó là đánh giá ban điều hành.

Một quy trình xây dựng ban điều hành hiếm khi bắt đầu từ con số không (kể cả trong những trường hợp đặc biệt như thành lập công ty mới hay phát tán cổ phần – đòi hỏi phải thiết lập một ban điều hành hoàn toàn mới). Mỗi ban điều hành đều bắt đầu quy trình này từ những xuất phát điểm khác nhau, phụ thuộc vào đặc điểm

lịch sử, môi trường, văn hóa, cơ cấu và năng lực lãnh đạo của họ. Bước thứ nhất chính là thấu hiểu cảm xúc, quan điểm và cách đánh giá từ ban giám đốc lẫn ban quản lý cấp cao về tình hình hoạt động của ban điều hành. Thông thường, thử thách đặt ra sẽ là duy trì ban điều hành hiện tại và tái thiết họ thành một đội ngũ quản trị hiệu quả. Nếu không tiến hành bước thẩm định này, chúng ta khó lòng biết được phải bắt đầu từ đâu.

Ví dụ, trong những năm gần đây chúng tôi đã có dịp hợp tác với những doanh nghiệp Fortune 100 trong nhiều lĩnh vực khác nhau; trong đó, quy trình thẩm định nội bộ tại từng doanh nghiệp đã chỉ ra rằng: cơ cấu chính là vấn đề quan trọng nhất đối với ban điều hành. Tại một doanh nghiệp, vấn đề này xuất phát từ hành vi; các thành viên ban điều hành tại đây vừa tham nhũng, vừa bất trung, vừa thiếu năng lực, khiến cho ban quản trị không thể hoàn thành trách nhiệm, cũng như không thể đảm bảo những cuộc hội đàm sẽ được bảo mật. Tại những doanh nghiệp khác, ban điều hành lại thiếu vắng các giám đốc hiểu rõ về tình hình công ty và thị trường nhằm mang lại những đóng góp xứng đáng. Với các trường hợp này, tiến hành thay đổi trong mọi hoạt động sẽ là vô nghĩa, nếu bản thân các thành viên ban lãnh đạo không tự thay đổi.

Bên cạnh đó, chúng tôi cũng bắt gặp những tình huống mà việc cải tổ ban điều hành chỉ dừng ở mức "vừa đủ"; nói cách khác, các thành viên đó không dành thời gian cho những việc xứng đáng, hoặc nếu có, họ cũng không biết phải xúc tiến ra sao. Những trường hợp này đòi hỏi các giải pháp khác bên cạnh việc cơ cấu.

Để hoàn thành bước đánh giá nội bộ này, chúng ta phải mở rộng phạm vi thẩm định bên ngoài các tiêu chí đánh giá thông thường. Bạn không thể thu thập đủ thông tin cần thiết nếu chỉ yêu cầu nhân viên đánh dấu vào bản khảo sát được chuẩn bị sẵn, mà phải tổ chức những buổi phỏng vấn chuyên sâu và riêng tư với tất cả thành viên trong tổ chức.

Thu thập thông tin chỉ là bước đầu tiên. Mục tiêu thật sự chính là sử dụng dữ liệu phản hồi để thảo luận và nhất trí về những thách thức mà ban điều hành đang đối mặt, và nỗ lực vượt qua những chướng ngại đó. Tất cả chúng ta đều đồng ý rằng việc theo đuổi hiệu quả điều hành cao hơn là mục tiêu quan trọng tiêu tốn đáng kể thời gian và tâm sức; một quy trình tự đánh giá khắt khe nhưng gò bó sẽ không thể thuyết phục các thành viên dành thời gian xứng đáng, trừ khi ban điều hành quyết định đây là nhiệm vụ then chốt cần ưu tiên.

(Một trong những trường hợp trên – ứng với một vài doanh nghiệp được đề cập trong cuốn sách này – đã chứng tỏ vai trò hỗ trợ của các cá nhân bên ngoài tổ chức. Có rất nhiều phương pháp giúp ta tìm hiểu cảm nghĩ của ban giám đốc và cấp quản lý về ban điều hành; thế nhưng, phỏng vấn riêng những cá nhân trung lập ngoài doanh nghiệp – những người từng tham gia, phân tích và đóng góp cho tổ chức những phản hồi mang tính xây dựng – bao giờ cũng đem lại kết quả tốt nhất.)

## VẤN ĐỀ CỐT LÕI: CỐNG HIẾN PHÙ HỢP

Mối liên hệ mới mẻ giữa ban điều hành và cấp quản lý là nhân tố chủ yếu khiến ban điều hành phải đánh giá lại hoạt động của họ. Luật chơi đã thay đổi, và những người chơi chính trong tập đoàn đang phải tìm cách thích nghi với vị thế mới.

Chúng ta đang chia sẻ mối băn khoăn chung về trách nghiệm nào nên thuộc về ban điều hành, trách nhiệm nào nên thuộc về cấp quản lý, cũng như các nhiệm vụ yêu cầu cả hai phía cùng phối hợp. Cụ thể, trách nhiệm của chúng ta với mỗi ban điều hành mới sẽ bắt đầu với việc gặp gỡ CEO hay chủ tịch và nghe họ tuyên bố: "Tôi đang có trong tay những giám đốc vô cùng thủ cựu, vô cùng thờ ơ, chỉ muốn ngồi không và chờ đợi CEO nắm tay chỉ việc. Trong khi đó, những người khác lại muốn tự mình quản lý công ty, tự mình nắm quyền kiểm soát. Với họ, chúng ta sẽ chẳng thể đi đến đâu."

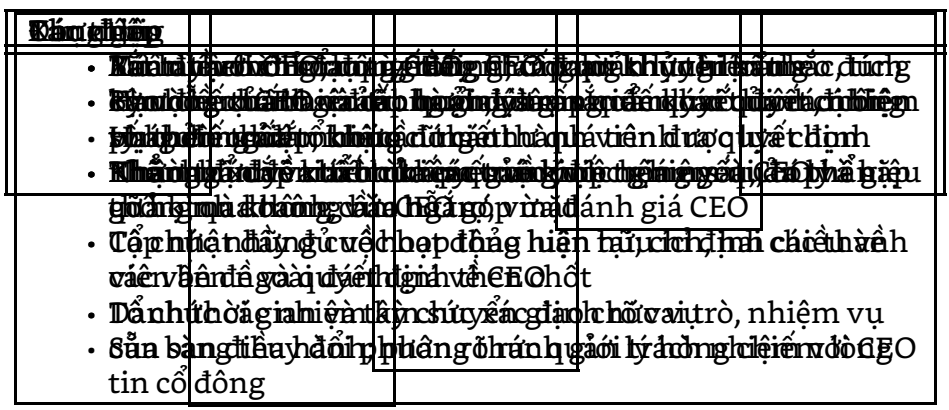
Từ mọi góc độ, câu trả lời đối với ban điều hành rất đơn giản: họ cần vượt qua sự trì trệ cố hữu, đồng thời trở nên chủ động và uy quyền hơn. Một ban điều hành hoàn hảo, nếu có, sẽ đáp ứng các tiêu chí sau:

- Thể hiện một tầm nhìn sáng suốt, sâu sắc và uyên bác trên bàn họp, cung cấp đến CEO những lời khuyên giá trị và đóng vai trò như một nguồn lực hỗ trợ hữu ích.
- Góp phần tạo ảnh hưởng đến các tổ chức bên ngoài.
- Mở ra một viễn cảnh tươi sáng, bền vững trong cơn khủng hoảng.
- Hỗ trợ hiệu quả trong các hoạt động điều hành.
- Đảm bảo lợi ích cho cổ đông nhờ thỏa mãn mọi tiêu chí trên.

Tuy nhiên, nhiệm vụ này không hề đơn giản; thái độ chủ động và chuyên quyền có thể biến thành con dao hai lưỡi. Nếu vượt quá giới hạn, chúng có thể dẫn đến:

- Sự can thiệp và kiểm soát quá chi li làm xao nhãng vai trò của người điều hành, tiêu tốn thời gian quý giá của họ, và cản trở tiến độ hoạt động của doanh nghiệp
- Xung đột quyền lực trong ban lãnh đạo cấp cao
- Uy tín của CEO bị hủy hoại trong mắt công luận
- Những hạn chế vô lý trong lương bổng và phúc lợi của CEO
- Những chướng ngại đối với quá trình tiếp nhiệm vị trí điều hành
- CEO bị thải hồi nhanh chóng như một giải pháp tình thế trước những vấn đề khó khăn gấp bội

Chúng tôi tin rằng, đối với một ban điều hành, quyết định trở nên chủ động, độc lập và quyền uy hơn là chưa đủ. Câu hỏi thật sự phải là: ban điều hành phải cống hiến những gì nhằm đối phó với tình thế trước mắt, và họ đang đứng trước những lựa chọn gì? Chúng ta có thể khuyến khích vai trò của ban giám đốc bằng cách yêu cầu họ nói lên đánh giá của mình về năng lực của ban điều hành, theo thang điểm từ cao đến thấp. Nhìn chung, có 5 nguyên mẫu ban điều hành phổ biến sau (xem hình 1.2):



Hình 1.2. Các cấp độ tham gia của ban điều hành

- Thụ động: Mô hình truyền thống. Trong đó, hoạt động và quyền tham gia của ban điều hành bị giới hạn trong sự cho phép của CEO. Trách nhiệm của ban điều hành cũng bị hạn chế, và nhiệm vụ chính của họ chỉ là phê chuẩn các quyết định về quản lý.
- Xác nhận: Mô hình này lệ thuộc vào vai trò cốt yếu của ban giám đốc bên ngoài, đồng thời xác nhận với cổ đông rằng doanh nghiệp đang được quản lý hiệu quả, và CEO đang thực hiện theo đúng yêu cầu từ ban điều hành. Các giám đốc được cung cấp mọi thông tin, nắm quyền chi phối các nhiệm kỳ chuyển giao quyền lực, và sẵn sàng thay đổi phương thức

quản lý nếu cần thiết. Nói cách khác, họ hoàn toàn chiếm được lòng tin từ cổ đông.

- Đóng góp: Ban điều hành bắt tay với CEO, mang đến những lời khuyên sâu sắc và tích cực hỗ trợ trong các quyết định và nhiệm vụ then chốt. Các ban điều hành theo mô hình này nhận thức rõ trách nhiệm cao nhất của họ trong việc giám sát động thái của CEO và hiệu quả kinh doanh; những cuộc họp cũng nhằm thảo luận những vấn đề và quyết định trọng yếu. Bên cạnh đó, các thành viên ban điều hành cũng sở hữu những hiểu biết nhất định về lĩnh vực kinh doanh cũng như kiến thức tài chính. Họ chủ động xác định rõ vai trò của mình cùng các nhiệm vụ cần thiết, đồng thời phân rõ ranh giới trách nhiệm giữa CEO và ban điều hành.
- Can thiệp: Mô hình thông dụng nhất trong thời kỳ khủng hoảng. Ban điều hành sẽ thường xuyên tổ chức những cuộc họp quan trọng, và có ảnh hưởng sâu sắc đến quyết định cuối cùng.
- Thực thi: Mức độ tham gia sâu nhất từ ban điều hành. Họ chịu trách nhiệm về những quyết định then chốt, còn cấp quản lý chỉ có nghĩa vụ thi hành. Mô hình này thường xuất hiện trong giai đoạn triển khai đầu tiên của các công ty khởi nghiệp, do ban giám đốc cấp cao tuy nắm vững chuyên môn, nhưng lại thiếu kinh nghiệm quản lý thực tế. Lúc này, ban điều hành sẽ chủ động hỗ trợ.

Tất nhiên, những nguyên mẫu trên chỉ là ví dụ cho hình thức đóng góp thuần túy nhất. Trên thực tế, các ban điều hành sẽ cân đối lại mức độ tham gia của họ, khi buông lỏng, khi thắt chặt tùy theo hoàn cảnh. Chẳng hạn, một ban điều hành vốn thụ động hay thiên về xác nhận sẽ phải lập tức ra tay can thiệp khi đối mặt với khủng hoảng thực sự - như cách chức CEO hiện tại. Sau đó, họ sẽ nắm quyền thực thi cho đến khi một CEO mới được bổ nhiệm.

Mục đích của các mô hình tham gia trên không phải nhằm trói buộc ban điều hành vào vai trò cụ thể của họ. Trái lại, phương thức này sẽ mở ra một xuất phát điểm giúp ban điều hành dễ dàng thảo luận về những câu hỏi như: “Chúng ta đang tham gia tại cấp độ nào?” hay “Chúng ta sẽ đem lại những giá trị cao hơn ra sao? Và ở cấp độ ra sao?” Không những thế, câu trả lời sẽ đưa bạn đến bước tiếp theo trong quy trình xây dựng ban điều hành: đó là vượt qua những quan điểm thông thường và xác định chính xác ban lãnh đạo nên làm những gì, với sức ảnh hưởng và mức độ cống hiến như thế nào.

**XÁC ĐỊNH TRỌNG TÂM VÀ PHẠM VI CỐNG HIẾN CỦA BAN**

**ĐIỀU HÀNH**

Bước đầu tiên trong quy trình này khá trực tiếp, đó là thiết lập một phương thức nền tảng liệt kê tất cả các lĩnh vực một ban điều hành có khả năng đảm nhiệm – tùy thuộc từng thời điểm, sau đó yêu cầu mỗi giám đốc đánh giá mức độ cống hiến thực tế của ban điều hành trong từng lĩnh vực, đồng thời nêu rõ mức kỳ vọng của họ về vai trò của ban điều hành (xem Bảng 1.1).

Đến đây, chúng tôi xin tiết lộ một mẹo nhỏ: hãy suy nghĩ về các lĩnh vực cụ thể thay vì nghĩa vụ chung của ban điều hành – bao gồm các nhiệm vụ then chốt trong doanh nghiệp như tiến hành sáp nhập; tư vấn cho bản quản lý cấp cao; tuyển dụng, sa thải và quyết định lương bổng; đánh giá năng lực của CEO; đảm bảo các chính sách tài khóa hiệu quả; và theo sát các dự án đầu tư của công ty nằm tuân thủ quy định pháp lý.9 Các yêu cầu mới sẽ đòi hỏi ban điều hành phải liệt kê những trách nhiệm trên thành văn bản, và mỗi năm phải đánh dấu xác nhận rằng: "Vâng, chúng tôi đã hoàn thành." Thế nhưng, đó chỉ là thủ tục nhằm đảm bảo họ sẽ phục tùng, chứ không giúp ích gì cho hoạt động quản trị.

Bảng 1.1. Bảng đánh giá: Các lĩnh vực ban điều hành có khả năng đảm nhiệm

| Khu vực [illegible] phù hợp tương ứng với cấp độ cống hiến của ban điều hành |
|---|
| Chiến lược |
| 1. Định hướng chiến lược |
| 2. Hoạch định chiến lược |
| 3. Thực thi chiến lược |
| Các thương vụ chiến lược |
| 4. Các dự án đầu tư chính |
| 5. Thay đổi danh mục đầu tư |
| Hoạt động kinh doanh |
| 6. Nghiên cứu và phát triển |
| 7. Sản xuất |
| 8. Marketing và bán hàng |
| 9. Công nghệ thông tin |
| Nguồn nhân lực và tổ chức |
| 10. Phát triển lãnh đạo |
| 11. Phúc lợi cho ban điều hành (trừ CEO) |
| 12. Nguồn nhân lực |
| 13. Cơ cấu tổ chức |
| 14. Văn hóa doanh nghiệp |

| |
|---|
| Quản lý tài chính |
| 35. Chiến lược tài chính |
| 36. Cơ cấu vốn |
| 37. Quản trị tiền mặt |
| 38. Điều lệ cổ tức |
| 39. Báo cáo tài chính |
| Quản lý rủi ro |
| 40. Quản lý rủi ro doanh nghiệp |
| 41. Năng lực tuân thủ đạo đức |
| 42. Kiểm toán |
| Quan hệ đối ngoại |
| 43. Định vị và hợp nhất thương hiệu |
| 44. Quan hệ cổ đông |
| 45. Các vấn đề pháp chế |
| 46. Các đối tượng liên quan khác |
| Hiệu quả hoạt động của CEO |
| 47. Đánh giá năng lực CEO |
| 48. Quyết định phúc lợi cho CEO |
| 49. Kế nhiệm quyền CEO |
| Quản trị doanh nghiệp |
| 50. Hiệu quả hoạt động của ban điều hành |
| 51. Lựa chọn ban giám đốc |
| 52. Đánh giá ban giám đốc |
| Các lĩnh vực khác (liệt kê cụ thể) |
| 53. |
| 54. |

Sẽ tốt hơn nếu ban điều hành biến đổi những tiêu chuẩn pháp lý thành các lĩnh vực hoạt động cụ thể, và phân loại thành nhóm như sau:

- Chiến lược, bao gồm định hướng chiến lược, các kế hoạch thực thi
- Các thương vụ chiến lược, như các dự án đầu tư trọng điểm, các vụ mua lại, sáp nhập và phát hành cổ phiếu
- Hoạt động kinh doanh, bao gồm nghiên cứu và phát triển, sản xuất, marketing và bán hàng, công nghệ thông tin
- Nhân lực và tổ chức, bao gồm các vấn đề như phát triển lãnh đạo, lương bổng, phúc lợi cho ban điều hành, nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp
- Quản lý tài chính, bao gồm chiến lược tài chính, cơ cấu vốn, quản trị tiền mặt, điều lệ cổ tức và báo cáo tài chính
- Quản lý rủi ro, bao gồm quản lý rủi ro doanh nghiệp, năng lực tuân thủ đạo đức và kiểm toán

- Quan hệ đối ngoại, bao gồm định vị và hợp nhất thương hiệu, quan hệ cổ đông, các vấn đề pháp chế và mối quan hệ với các nhóm đối tượng then chốt như khách hàng, cộng đồng, cơ quan lập pháp và văn phòng chính phủ
- Hiệu quả hoạt động của CEO, bao gồm các nhiệm vụ cốt yếu như đánh giá phẩm chất, quyết định phúc lợi và chuyển giao quyền lực.
- Quản trị doanh nghiệp, bao gồm các hoạt động lãnh đạo nội bộ, hiệu suất và cơ cấu trong ban điều hành

Với mỗi phạm vi trách nhiệm trong từng nhóm lĩnh vực bao quát trên, các giám đốc phải đánh quá mức độ cống hiến kỳ vọng và thực tế của ban điều hành theo thang điểm cụ thể, và thể hiện được mối tương quan giữa các cấp độ cống hiến từ ban điều hành và ban quản lý cấp cao – từ "không tham gia" đến "tham gia toàn bộ". Một bên của thang điểm sẽ thể hiện các hoạt động ban lãnh đạo hoàn toàn không đóng góp; bên còn lại sẽ thể hiện mức tham gia tối đa từ họ, nhằm đảm bảo cấp quản lý sẽ được cập nhật đầy đủ về mọi quyết định. Những ban điều hành từng đạt kết quả cao nhất trong phương thức đánh giá này đều yêu cầu các quản lý cấp cao thực hiện điều tương tự.

Điển hình, nhờ áp dụng phương pháp này, ban điều hành của một công ty thuộc danh sách Fortune 500 – nơi gần đây đã sa thải vị CEO tiền nhiệm – đã tổng hợp được kết quả so sánh giữa mức độ cống hiến kỳ vọng và thực tế (xem hình 1.3). Theo đó, họ được kỳ vọng khá thấp trong nhóm lĩnh vực hoạt động kinh doanh – phản ánh một thực trạng chung rằng: họ đã chán ngấy những hoạt động tiểu tiết. Ngược lại, họ có những kỳ vọng khá rõ ràng đối với các lĩnh vực then chốt hơn: như hiệu quả hoạt động của CEO, quản trị doanh nghiệp, chiến lược, các thương vụ chiến lược và quản lý khủng hoảng.

Thông tin này thể hiện tầm quan trọng theo nhiều hướng khác nhau. Thứ nhất, khoảng cách trong kết quả đánh giá đã phản ánh cảm nhận của các giám đốc về mức độ cống hiến phù hợp của ban lãnh đạo. Cân đối giữa "kỳ vọng" và "thực tế" chính là bước quan trọng nhất trong việc kết nối những thành quả thật sự của ban điều hành theo đúng mong đợi. Thứ hai, khoảng cách này cũng thể hiện quan điểm khác biệt giữa ban giám đốc và các cấp quản lý khác đối với vai trò của ban lãnh đạo, một vấn đề vốn đã tồn đọng từ lâu nhưng hiếm khi được nói ra. Bên cạnh đó, kết quả đôi khi cũng mang lại những bất ngờ thú vị; tại một hãng truyền

thông lớn, các giám đốc đã rất kinh ngạc khi biết rằng mức độ quan tâm thực sự của ban điều hành còn lớn hơn cả kỳ vọng đối với họ.

TÓM TẮT

Hãy nhìn lại hai nấc thang đầu tiên trong quy trình chúng tôi đã đề cập, và suy nghĩ về những bước tiếp theo. Đến đây, chúng tôi muốn nhấn mạnh với các bạn về hai vấn đề chủ đạo xuyên suốt phần thảo luận vừa qua.

Thứ nhất, cống hiến phù hợp là yêu cầu cơ bản cần quan tâm. Có lẽ chúng tôi đã giới thiệu khá mơ hồ khi nhắc đến các trách nhiệm đặc thù của ban điều hành và ban quản lý cấp cao. Tuy nhiên, khi chúng ta đi hết các bước trong phương thức nền tảng này, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra vấn đề đã được làm sáng tỏ.

Chẳng hạn trong chương 2, khi chúng tôi nói về kết cấu của ban điều hành, một trong những vấn đề trọng tâm chính là vai trò của ban lãnh đạo, bao gồm hội đồng và người đứng đầu trong các hoạt động tuyển dụng, đánh giá và chọn lọc thành viên mới. Cho đến những năm gần đây, hầu hết các CEO tại Mỹ vẫn còn tự do đề cử ứng viên và bố trí họ vào bàn tròn cấp cao, và những cuộc gặp gỡ vẫn thường xuyên được sắp xếp giữa ban điều hành với các trợ thủ đắc lực cùng một số nhân vật có tiếng – những người đủ, hoặc không đủ điều kiện đảm nhiệm chức vụ. Có thể thấy, các ban điều hành đang ngày càng gánh vác nhiều trách nhiệm hơn trong việc lựa chọn đồng sự. Tuy nhiên, điều đó lại một lần nữa dấy lên câu hỏi về vai trò thật sự của CEO.

Chúng ta sẽ bắt gặp câu hỏi tương tự khi chuyển sang các quy trình hoạt động nội bộ của ban điều hành (như hoạch định chiến lược hay quản lý thông tin) cho đến các nhiệm vụ cụ thể hơn như phát triển chiến lược tập đoàn, đánh giá năng lực CEO và lên kế hoạch chuyển giao chức vị. Trong mỗi trường hợp, chúng ta phải chia sẻ một tầm nhìn chung về các vai trò đặc trưng, riêng biệt giữa ban điều hành và cấp quản lý.

Thứ hai, quy trình là nền tảng vô cùng quan trọng; và trong một số trường hợp, chúng còn đóng vai trò then chốt bậc nhất. Chúng ta có thể tuyên bố mục tiêu "xây dựng một ban điều hành năng động, nhiệt tình và có khả năng phối hợp thành một đội ngũ xuất sắc," nhưng như thế vẫn chưa đủ. Quy trình được những người đứng đầu ban điều hành vận dụng phải thể hiện được văn hóa doanh nghiệp họ mong muốn xây dựng. Bạn không thể ra lệnh

cho thuộc cấp thấm nhuần văn hóa cống hiến. Bạn không thể yêu cầu hai hoặc ba thành viên cốt cán từ ban giám đốc tạm gác công việc của họ, và soạn thảo quy định chung cho ban điều hành. Bạn không thể thúc ép họ suy nghĩ và hành động một cách độc lập.

Tóm lại, nền tảng văn hóa ban điều hành mong muốn xây dựng phải phản ánh đúng đắn và nhất quán với quy trình họ áp dụng nhằm chinh phục mục tiêu. Xây dựng ban điều hành không chỉ bao gồm các nhiệm vụ cần hoàn thành; mà quan trọng hơn, bạn phải biết rõ mình sẽ xác định các nhiệm vụ đó như thế nào.

# Chương 2
# KẾT CẤU BAN ĐIỀU HÀNH

Beverly A. Behan

Cho đến những năm gần đây, nhiệm vụ cơ cấu ban điều hành vẫn bị ví như việc trang trí một cây thông Giáng Sinh: CEO sẽ trang hoàng nó với những món đồ trang trí lộng lẫy, và đặt lên đỉnh cây thông một ngôi sao vàng rực rỡ.

Hình ảnh trên có thể hơi cường điệu đôi chút – nhưng không quá phóng đại. Trong nhiều thập kỷ, viêc gặp gỡ và trao đổi bên ngoài ban điều hành vẫn bị lên án là bất thường và phi lý. Các CEO – vốn nắm toàn quyền lãnh đạo – vẫn thường xuyên cất nhắc bạn bè, thân hữu và đồng minh của họ vào các vị trí nòng cốt. Một ban điều hành "cân đối" phải bao gồm một hoặc hai CEO, cùng một ban bệ các chủ ngân hàng, luật sư, học giả, lãnh đạo cộng đồng và các chính khách về hưu. Các ứng viên hầu như không có khiếm khuyết; công việc lại vô cùng đơn giản, lương thưởng và bổng lộc hậu hĩ, tên tuổi luôn được chào đón, và hiệu quả hoạt động chỉ là chuyện nhỏ – nói cách khác, công việc sẽ là của bạn nếu bạn muốn.

Tuy nhiên, thời thế đã thay đổi. Có lẽ điều thay đổi lớn nhất chính là thái độ chủ động của ban điều hành khi tham gia hầu hết mọi lĩnh vực vốn thuộc quyền chi phối của CEO chỉ trong vài năm trước đây. Trong chương này và chương kế tiếp, chúng ta sẽ bàn về những cơ hội quan trọng mở ra cho ban điều hành – dù một số chưa hoàn toàn chín muồi – giúp họ định hình lại kết cấu đội ngũ theo hướng cải thiện khả năng phối hợp như một nhóm thống nhất.

Ngày nay, không phải CEO, mà chính các giám đốc không bị lệ thuộc mới là những người kiểm soát quy trình bổ nhiệm. 7 trong

số 10 giám đốc tham gia chương trình Khảo sát về Hoạt động Điều hành – do USC/Mercer Delta tiến hành – đã khẳng định rằng hội đồng bổ nhiệm/quản lý của ban điều hành mới là nhân tố có tầm ảnh hưởng lớn nhất trong việc tuyển chọn ứng viên, và chỉ 14% số người được hỏi cho rằng CEO vẫn nắm quyền chi phối quy trình này. Phương thức "người xắt thịt, người làm bánh, người dọn nến" truyền thống trong phòng họp cấp cao đã nhường chỗ cho một quy trình hệ thống và kỷ cương hơn. Rất nhiều ban điều hành đang cố gắng kết nối hiểu biết và kinh nghiệm từ các giám đốc nhằm đối mặt với thách thức đến từ doanh nghiệp và thị trường toàn ngành, đồng thời nỗ lực chiêu mộ những cá nhân với phẩm chất cần thiết – những người sẽ thúc đẩy mạng lưới quan hệ tích cực trong hội đồng tối cao. Trong chương 3, chúng ta sẽ tìm hiểu về những bước tiến đầu tiên của ban điều hành trong những vấn đề gai góc như đánh giá năng lực ban giám đốc hay đối phó với những thành viên không giữ đúng bổn phận.

Trong khi đó, quy trình tuyển dụng đang ngày càng trở nên phức tạp hơn, khó khăn hơn với những ai phụ trách. Trong những lúc cấp bách nhất, các giám đốc đủ phẩm chất và không bị lệ thuộc lại biến mất. Sự mất cân đối giữa "cung" và "cầu" đã bắt đầu diễn ra từ năm 2002, khi các ban điều hành đòi hỏi rằng: trước hết, đội ngũ của họ phải chiếm đa số bởi những giám đốc hoạt động bên ngoài và đáp ứng đầy đủ các yêu cầu khắt khe về tính tự chủ. Kết quả, họ buộc phải mở rộng chỉ tiêu bên ngoài phạm vi "các ứng viên thông thường" – hay những người có mối quan hệ công việc với công ty và bản thân CEO.

Thế nhưng trong lúc các ban điều hành còn đang mải thay máu, thì nguồn ứng viên phù hợp lại cạn dần. Các vụ bê bối nối tiếp nhau đã đẩy cao tiêu chuẩn dành cho thành viên mới của đội ngũ này, khơi dậy nỗi tuyệt vọng từ những giám đốc có tiềm năng, khiến họ tự hỏi: "Liệu mình có sẵn sàng chấp nhận những phiền toán và rủi ro gắn liền với chức vị này hay không?" 1/4 các giám đốc tham gia khảo sát trên đã chia sẻ rằng: họ băn khoăn hơn so với trước kia về khả năng phục vụ trong ban điều hành. Cần nói thêm, khảo sát này đã được thực hiện trước khi những vụ bê bối tai tiếng xảy ra, buộc ban giám đốc tại Enron và WorldCom phải tự khắc phục những thiệt hại phát sinh từ ban điều hành.

Không những thế, thương trường đang ngày càng khan hiếm những CEO sẵn sàng hay có khả năng ngồi vào "ghế nóng". Theo thông lệ, chỉ riêng các CEO đương nhiệm và về hưu đã chiếm phần lớn trong lực lượng giám đốc – ước tính khoảng 45%. Tuy nhiên, theo các giám đốc tham gia khảo sát, khoảng một nửa ban điều

hành của họ – gần gấp đôi tỉ lệ thống kê trong ba năm trước đó – đã đặt ra các giới hạn về số lượng ban lãnh đạo mà CEO của họ được phép tham gia. Trong nhiều trường hợp, các giới hạn này là không cần thiết; vì ngày càng có nhiều CEO khẳng định rằng họ vốn đã quá bận rộn với công việc thường ngày. Chịu ảnh hưởng từ các lựa chọn và chính sách, các CEO đang dần trở thành một món hàng hiếm. Đây cũng là tình trạng chung đối với các giám đốc ngoài ban điều hành. Spencer Stuart, một công ty chuyên tìm kiếm ứng viên quản lý, đã tiến hành khảo sát thường niên vào năm 2004, và phát hiện số lượng trung bình các thành viên ban giám đốc bên ngoài được đề cử làm CEO chỉ là 0,9 – đánh dấu lần đầu tiên tỉ lệ này giảm thấp hơn 1 – một sự sụt giảm đáng kể từ con số trung bình 1,6 vào năm 1999.1

Matthew Barrett, chủ tịch ngân hàng Barclays tại Anh Quốc, là một ví dụ điển hình. Trong một cuộc phỏng vấn, ông đã tuyên bố sẽ từ bỏ việc xoay vòng trách nhiệm từ ban điều hành này đến ban điều hành khác mà không chính thức thuộc về đơn vị nào; ông cũng đã từ chối 10 lời đề nghị tương tự trong năm vừa qua. Ông giải thích, "Tôi sẽ vượt qua chướng ngại này dù chưa từng thành công trong quá khứ."2

Như đã khẳng định: tuy biết bản thân đang rơi vào tình thế khó khăn, nhưng do đã cương quyết đảm đương trách nhiệm mới, các ban điều hành sẽ không còn lựa chọn nào khác ngoài việc tiến lên. Quá trình cơ cấu ban điều hành – hay hợp nhất các kỹ năng và thế mạnh của từng thành viên – sẽ tạo dựng nền móng cho quy trình xây dựng cơ cấu, và trở thành nơi tập trung năng lực ban điều hành nhằm hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc nhất.

Trong chương này, chúng tôi sẽ thảo luận về các yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất đến quá trình cơ cấu, bao gồm:

- Mối tương quan giữa ban điều hành đối với các nhiệm vụ còn dang dở, cũng như động lực hành động ban lãnh đạo muốn khơi dậy và duy trì
- Các vấn đề thiết thực trong quá trình tiến cử thành viên ban giám đốc
- Các đòi hỏi về quyền lợi do các ứng viên khôn ngoan yêu cầu trước khi chấp nhận lời mời của ban điều hành
- Sự phối hợp giữa các giám đốc mới trong ban điều hành hiện tại

## ĐỊNH HƯỚNG CƠ CẤU THEO CAM KẾT

Bí quyết cho một cơ cấu điều hành hiệu quả chính là đảm bảo mọi thành viên có thể đồng lòng chia sẻ kinh nghiệm và cống hiến vì những thành quả có ý nghĩa, cũng như tường tận mọi vấn đề, nêu đúng câu hỏi, yêu cầu thông tin chính xác và đưa ra những quyết định khả quan nhất. Không ít nỗ lực nhằm củng cố ban điều hành trong thời gian gần đây chỉ tập trung vào chức năng kiểm soát – trách nhiệm cơ bản của ban lãnh đạo nhằm theo sát hoạt động của cấp quản lý. Thế nhưng, một ban điều hành được tổ chức tốt phải làm được nhiều hơn thế, phải gia tăng giá trị bằng cách trở thành nguồn lực tham khảo, chất vấn và chuyên môn nhằm hỗ trợ doanh nghiệp chinh phục các mục tiêu chiến lược. Điều này đòi hỏi một phương thức cơ cấu thật kỷ cương mà hầu hết các ban điều hành trước đây chưa từng khảo nghiệm qua.

**Năng lực ban điều hành: Ba yếu tố cốt lõi**

Có ba yếu tố quan trọng cần xem xét nhằm đảm bảo bạn đã lựa chọn đúng người gia nhập phòng họp cấp cao, bao gồm (xem hình 2.1).

KỸ NĂNG VÀ KINH NGHIỆM. Hãy thiết kế một hồ sơ liệt kê các kỹ năng và kinh nghiệm ứng viên cần thể hiện trước hội đồng thẩm định, nhằm giúp ban điều hành hiểu rõ hơn về bản chất doanh nghiệp và đem lại những đóng góp lớn lao về chất lượng quản lý và định hướng chiến lược. Rất nhiều ban điều hành đã tận dụng tốt kho kỹ năng này, và xác định được những khiếm khuyết giữa danh mục các kỹ năng họ đang sở hữu và danh mục hoàn chỉnh ban điều hành cần đáp ứng.

PHẨM CHẤT CÁ NHÂN. Hãy xác định các phẩm chất cá nhân bạn mong muốn các thành viên ban điều hành sở hữu – như tự chủ, đáng tin cậy trong kinh doanh, tự tin, can đảm đương đầu thử thách hay biết kìm nén cái tôi.

CÁC YẾU TỐ ĐẶC TRƯNG. Hãy bổ sung các yếu tố đặc trưng – như sự đa dạng về mặt nhân khẩu hay địa lý, một yêu cầu quan trọng đối với kết cấu ban điều hành.

Cả ba yếu tố trên đều góp phần quan trọng trong việc tối ưu hóa hiệu quả cơ cấu ban điều hành. Một giám đốc sở hữu những phẩm chất chuyên môn lão luyện nhưng thiếu các tố chất cá nhân cần thiết đối với văn hóa ban điều hành bạn cố gắng xây dựng, sẽ phát huy năng lực trong thời điểm thuận lợi nhất, nhưng cũng nhanh

chóng trở nên bất lực và xao nhãng trong những lúc khó khăn nhất. Tương tự, tính phân hóa đa dạng nếu được đề cao hơn kỹ năng và phẩm chất cũng sẽ phát sinh rủi ro. Trên thực tế, bạn sẽ không tránh khỏi việc phải đánh đổi giữa các yếu tố trên, nhưng nếu không hoàn thiện hồ sơ kết cấu hoàn chỉnh cho ban điều hành, bạn sẽ không thể đánh giá chính xác chất lượng giữa các thành viên.

**Kho kỹ năng trong ban điều hành**

Bước đầu tiên, hội đồng bổ nhiệm và quản lý cùng CEO phải thống nhất những kỹ năng tối quan trọng đối với định hướng chiến lược và hoàn cảnh doanh nghiệp. Câu hỏi then chốt chính là: Loại hình kinh nghiệm và hiểu biết nào sẽ cho phép ban lãnh đạo đặt ra những câu hỏi đúng đắn và tổ chức những cuộc thảo luận có ý nghĩa, nhằm đối phó với những vấn đề chiến lược có khả năng phát sinh trong vài năm tới.

Ví dụ, nếu mua lại và sáp nhập (M&A) là ưu tiên chiến lược, thì các thành viên ban lãnh đạo có kinh nghiệm hoạch định, báo cáo và tiến hành các dự án M&A nhất định phải có mặt trong quá trình hội đàm và ra quyết định. Bên cạnh đó, những giám đốc có kinh nghiệm trong các lĩnh vực đặc thù mà doanh nghiệp đang phải đương đầu cũng sẽ mang lại giá trị cao nhất cho CEO và ban quản lý cấp cao – những người được thừa hưởng thành quả lớn lao từ kinh nghiệm của họ. Đa số các CEO sẽ khuyên bạn tìm cách tận dụng tối đa năng lực của các giám đốc từng "được trui rèn" trong những thách thức doanh nghiệp lần đầu phải đối mặt.

Ngoài ra, hiểu biết chuyên sâu về công nghệ cốt lõi của doanh nghiệp cũng là một thứ tài sản giá trị để các giám đốc đặt lên bàn họp. Nhiều năm trước, các đồng nghiệp của chúng tôi đã cộng tác với một công ty dịch vụ truyền thông – nơi chuyên tiến hành các cuộc họp cấp cao thiếu hiệu quả. Các quản lý sẽ lần lượt bước lên, thuyết trình về những vấn đề hết sức dài dòng và nặng tính kỹ thuật khiến những người còn lại mê muội, rồi quay lại với công việc của họ. Sau cùng, ban điều hành đó cũng quyết định bổ sung hai thành viên với năng lực chuyên môn lão luyện; kể từ đó, những cuộc họp cấp cao đã hoàn toàn lột xác. Những quản lý nào xuất sắc vượt qua màn chất vấn vô cùng cam go từ các giám đốc mới sẽ tự hào ăn mừng với đồng nghiệp của họ, và tuyên bố "màn trình diễn" đã kết thúc.

Không ai kỳ vọng một giám đốc duy nhất có thể hội tụ mọi kỹ năng và kinh nghiệm như thế trong phòng họp cấp cao. Trái lại,

mục đích của hội đồng bổ nhiệm/quản lý là đảm bảo mỗi thành viên ban điều hành phải sở hữu ít nhất một phẩm chất trong số đó. Khi xác định những kỹ năng nào là quan trọng, hãy lưu ý ba điều sau:

- Thứ nhất, hãy tránh sử dụng phương pháp khuôn mẫu và phản đối việc sao chép hồ sơ năng lực từ một ban điều hành khác. Chỉ khi tự mình liệt kê danh sách các kỹ năng doanh nghiệp cần đến, bạn mới đem lại giá trị thật sự; không những thế, nhờ quán triệt quan điểm này, việc trao đổi trong ban điều hành sẽ dễ dàng hơn và tất cả sẽ tập trung vào công cuộc cơ cấu nội bộ.
- Thứ hai, hãy cân nhắc những kỹ năng nào bạn có thể "mua lại" thay vì kết hợp ngay vào giàn khung sẵn có của ban điều hành. Ví dụ, mọi ban điều hành đều phải vật lộn với vô số vấn đề ngày qua ngày, nhưng không có nghĩa rằng bạn phải sở hữu một luật sư riêng nếu ban lãnh đạo có thể dễ dàng đảm nhận các vấn đề pháp lý khi cần thiết.
- Cuối cùng, hãy xây dựng một hồ sơ điều hành hoàn chỉnh, nhưng không lệ thuộc vào kết cấu ban bệ hiện tại. Một số ban điều hành thường phạm sai lầm khi chỉ đơn giản liệt kê lý lịch của các giám đốc hiện tại và gọi chúng là kho kỹ năng cần thiết. Thay vì thế, hãy bắt đầu với một tờ giấy trắng; nếu chắp vá ban điều hành từ một mớ hỗn độn, làm sao bạn có thể kết hợp được những kỹ năng quan trọng nhằm đối phó với các vấn đề có khả năng phát sinh từ 2 đến 5 năm tới?

Sau khi hoàn thiện danh sách trên, bạn sẽ cần đối chiếu những kỹ năng ban điều hành cần đến với năng lực nội tại, và tuyển mộ các giám đốc có thể bổ sung khiếm khuyết.

**Các ví dụ về kho kỹ năng của ban điều hành**

Bảng 2.1 sẽ cung cấp một kho kỹ năng điều hành mẫu do hội đồng bổ nhiệm/quản lý thuộc một tập đoàn quốc phòng (có niêm yết trên NYSE) chuẩn bị. Bảng 2.2 bao gồm các kỹ năng được chuẩn bị từ một ngân hàng cộng đồng vừa chính thức IPO trên NASDAQ. Tuy hai ví dụ này có đôi chút khác biệt, nhưng chúng đều thể hiện rõ phương pháp được hai ban điều hành trên vận dụng nhằm hoàn thiện hồ sơ năng lực tối ưu nhất đối với hoạt động doanh nghiệp và chiến lược tập đoàn.

Bảng 2.1. Kho kỹ năng của tập đoàn Quốc Phòng

| Năng lực | Thành viên sở hữu năng lực |
| --- | --- |
| Kinh nghiệm trong ngành công nghiệp quốc phòng và chính | |

| | |
|---|---|
| Chopra | Chuyên môn kỹ thuật máy móc (lý thuyết và thực hành) |
| Jones | Kinh nghiệm quản lý hoạt động, chiến lược hành động quy mô |
| King | Kinh nghiệm và kiến thức trong thị trường vốn |
| Martin | Kiến thức về dịch vụ tài chính tương đồng - như bảo hiểm |
| Newman | Kiến thức về đô thị và dân cư - nguồn khách hàng quan trọng của ngân hàng |

Bảng 2.2. Kho kỹ năng của ngân hàng cộng đồng

**CÁC VẤN ĐỀ THỰC TIỄN TRONG QUÁ TRÌNH BỔ NHIỆM BAN GIÁM ĐỐC**

Như đã lưu ý trong phần trước của chương này, những giám đốc có năng lực đang ngày càng trở nên khan hiếm. Sự thật đơn giản đó đã đặt ra yêu cầu mới dành cho các ban điều hành: họ phải tìm

kiếm các ứng viên đủ tiêu chuẩn ra sao? Và tìm kiếm ở đâu?

Trong một khảo sát về ban giám đốc do chúng tôi thực hiện năm 2004, 37 người tham gia đã thừa nhận họ ngày càng khó phát hiện những giám đốc đủ tiêu chuẩn. Năm 2003, Tom Neff từ Spencer Stuart chia sẻ: công ty của ông đã phải gia tăng nỗ lực tìm kiếm hơn 50% so với năm trước, và ông đã rút ra những quy luật mới, yêu cầu ban điều hành phải quy tụ phần lớn giám đốc độc lập và loại bỏ các giám đốc ưa dựa dẫm khỏi ban xét duyệt tiền lương và kiểm toán.3 Và tuy số lượng các ví trị bỏ trống đang tăng lên, nhưng vẫn hiếm có ai đáp ứng đủ tiêu chí. Đồng sự của Neff, Dennis C. Carey đã tiết lộ trên tờ New York Times, "5 năm trước, chỉ cần 4 người cũng có thể hoàn thành công việc; giờ đây, phải cần đến 10 người."4

Hiển nhiên, nguyên nhân của sự việc trên một phần xuất phát từ chính nỗi băn khoăn đang ngày càng gia tăng về nghĩa vụ pháp lý và tài chính, cũng như khả năng hủy hoại danh tiếng của ứng viên. Điều này cũng phản ánh lý do các doanh nghiệp hiện nay phải dành quá nhiều thời gian cho hoạt động của ban điều hành. Những giám đốc tham gia khảo sát của USC/Mercer năm 2004 cho biết họ thường phục vụ trung bình tại hai ban điều hành, và dành 188 giờ mỗi năm cho các vấn đề liên quan đến mỗi ban lãnh đạo họ phục vụ (như thời gian chuẩn bị, di chuyển, có mặt tại các cuộc họp của hội đồng và ủy ban). Gần 2/3 số người nói họ tiêu tốn nhiều thời gian trong năm 2004 hơn 2003.

Bên cạnh đó, đội ngũ các giám đốc kỳ cựu cũng đang sụt giảm về số lượng. Như đã đề cập trong chương trước, các CEO đã bắt đầu cắt giảm thời gian làm việc tại các doanh nghiệp ngoài kể từ năm 2000, và rất nhiều người đã không còn đảm nhiệm vị trí điều hành. Tình trạng chung cũng diễn ra đối với các giám đốc – những người chỉ phục vụ tại trung bình 2,5 ban điều hành (theo khảo sát năm 2004). Tuy các ban điều hành tiêu biểu trong khảo sát này đều bày tỏ mong muốn hạn chế sự tham gia của CEO hơn ban giám đốc, nhưng xu hướng đã quá rõ ràng: số người thừa nhận sự hạn chế trong đội ngũ của họ đã tăng đến 37%, so với 3% trong năm 2001.

Vẫn còn một ảnh hưởng rõ rệt khác từ việc giảm số lượng ứng viên: theo đó, các ban điều hành buộc phải mở rộng đội ngũ của họ bằng các đánh giá sáng tạo hơn về các ứng viên nên gia nhập. Các CEO đã nghỉ hưu ngày càng có sức hút hơn; đồng thời, các ban lãnh đạo cũng ưa chuộng các CEO có thâm niên và nhờ họ để mắt đến CEO mới – những người có thói quen ngồi ở "đầu bên kia của

bàn họp", nhằm thể hiện phần nào sự trưởng thành trong chuyên môn.

Thêm vào đó, các ban điều hành còn muốn xem xét các ứng viên xếp đầu hoặc thứ hai sau tiêu chuẩn của CEO. Rất nhiều ban điều hành, như tại Tập đoàn Target, nhận ra rằng họ có thể tìm ra những tài năng xuất chúng với trình độ tương đương kinh nghiệm hoạt động, những người trẻ trung hơn và đa dạng hơn. Quả thực, việc miễn cưỡng mở rộng chỉ tiêu – với 54 người được khảo sát trả lời rằng ban điều hành của họ đã bố trí hoàn chỉnh – đã làm suy yếu mối liên kết giữa "đội hình lão tướng" với các ứng viên tiềm năng. Tuy tỉ lệ phần trăm nữ giới tham gia vào ban điều hành tại những doanh nghiệp công Hoa Kỳ đang tăng dần qua các năm (từ 12% năm 1999 lên 16% năm 2004), thì cũng chỉ có 24% giám đốc mới gia nhập năm 2004 là nữ giới – con số lớn nhất từng được S&P 500 ghi nhận.5

**Các công ty tìm kiếm và mạng lưới ban điều hành**

Một thành viên Ủy Ban Ruy-băng Xanh về Lãnh đạo Ban điều hành từng thuật lại với tôi: "Trong quá khứ, khi các CEO còn đảm nhận toàn bộ việc tuyển dụng vào ban bệ, họ có thể nói thẳng, 'Đây là bạn cùng trường của tôi. Anh ấy sẽ phối hợp tốt cùng tôi.' Thế nhưng, hiện nay chúng ta không thể lựa chọn các thành viên mới gồm toàn các đàn anh đàn chị thời đại học vào hội đồng bổ nhiệm và quản lý. Dù điều đó cũng chẳng khá hơn chút nào." Nói cách khác, việc chuyển giao trách nhiệm tuyển chọn ban giám đốc từ CEO sang hội đồng xét tuyển gồm các giám đốc độc lập vẫn chưa đảm bảo một quy trình hiệu quả hơn.

Điều này càng làm bật lên vai trò của các công ty tìm kiếm, và các thành viên trong Ủy ban Ruy-băng Xanh đã kiên quyết giữ nguyên các quan điểm bất đồng về việc ưu tiên xem xét các mối quan hệ cá nhân của ban lãnh đạo, hay nhờ cậy sự trợ giúp từ bên ngoài.

Một số người khẳng định mạnh mẽ rằng mạng lưới quan hệ từ ban giám đốc sẽ cung cấp các nhân tài thật sự. "Các giám đốc tài giỏi nhất luôn được chiêu mộ bởi các giám đốc khác," một ủy viên đã nói như vậy. "Tôi không lo họ thiên vị bạn bè mình vì các ứng viên sẽ được toàn bộ thành viên hội đồng thẩm vấn." Những người khác cũng tin rằng các thành viên ban điều hành sở hữu thứ giác quan sắc bén giúp họ nhận ra ứng viên phù hợp với văn hóa của họ. Không những thế, khi một thành viên ban điều hành gợi ý về một ứng viên nên tiến cử, người bổ nhiệm cũng được

thơm lây nếu 'tân binh' này hòa nhập thành công, đồng thời họ cũng chủ động săn sóc người mới sát sao hơn.

Tuy nhiên, nhiều người lại tích cực ủng hộ việc sử dụng các dịch vụ săn đầu người để mở rộng phạm vi tìm kiếm bên ngoài những cái tên quen thuộc. Một ủy viên chia sẻ, "Tôi biết có rất nhiều tài năng đã được khai quật từ các mối quan hệ thân thiết, nhưng tôi tin rằng sẽ là sai lầm nếu chúng ta tiếp tục giới hạn bản thân ở những ứng viên vây quanh các thành viên ban lãnh đạo. Sân chơi sẽ bị thu hẹp, và có thể phát sinh những tư tưởng trói buộc thiển cận."

Nhiều ban điều hành đã quyết định tận dụng cả hai nguồn lực trên như một giải pháp thực tế. Một thành viên hội đồng từng áp dụng phương pháp này đã chia sẻ: "Sử dụng các dịch vụ tìm kiếm có thể giúp chúng tôi tiếp cận nhiều ứng viên hơn ngoài mối quan hệ thông thường. Tuy nhiên, cũng là ý hay khi khuyến khích các thành viên đóng góp theo kiểu: 'Anh có thể tiến cử ai đó hội đủ các kỹ năng chúng ta đang tìm kiếm, hay ai đó anh tin tưởng sẽ phối hợp hiệu quả trong đội ngũ của chúng ta không?'"

**Vai trò của CEO**

Trong lúc các thành viên hội đồng bổ nhiệm/quản lý đang tiến hành khâu tuyển chọn thành viên ban giám đốc, nhiều ban điều hành lại gặp trở ngại khi xác định vai trò của CEO trong quy trình này. Đầu tiên, CEO phải phối hợp cùng ban điều hành liệt kê các năng lực cần thiết và định rõ mức ưu tiên cho mỗi năng lực; ví dụ, nếu CEO cảm thấy họ cần một đội ngũ nhiều kinh nghiệm thương trường hơn, trong khi hội đồng bổ nhiệm/quản lý chỉ tập trung vào chuyên môn về tài chính, đó sẽ là vấn đề lớn cần giải quyết trước khi bắt đầu khâu tuyển chọn, thay vì để tồn đọng trong suốt quy trình.

CEO, cũng như mọi thành viên ban điều hành khác, nên được trao cơ hội đề cử ứng viên. Một ủy viên đã chia sẻ: "Chủ tịch (hay CEO) không nên chủ trì khâu tuyển chọn, nhưng… họ có thể tiến cử những ứng viên tiềm năng như mọi thành viên khác, và ứng viên đó cũng sẽ được đối xử bình đẳng."

CEO cũng nên được trao cơ hội phỏng vấn từng ứng viên quan trọng, dù điều này không thật sự cần thiết trong toàn bộ quá trình. Trên thực tế, thật khó có thể hình dung một ứng viên được bổ nhiệm mà chưa từng giáp mặt CEO.

Cuối cùng, tuy hội đồng bổ nhiệm/quản lý sẽ nắm toàn quyền trong khâu đề cử ứng viên, nhưng ý kiến của CEO vẫn cần được cân nhắc kỹ lưỡng. Chẳng có gì tốt đẹp khi tiến cử một tân giám đốc làm mếch lòng CEO. Một số thành viên hội đồng còn đi xa đến mức đề xuất CEO được phép phủ quyết bất kỳ ai trong các ứng viên. "Đó là quá trình đánh giá và cân đối," một ủy viên cho biết, "nhưng tôi nghĩ chính điều đó đã phát sinh quá nhiều quyền hạn bất thường ngay từ ban đầu, và tạo nên xung đột giữa CEO với các thành viên còn lại. Bản thân tôi sẽ trao quyền phủ quyết cho CEO nhằm ngăn chặn điều đó."

**Phỏng vấn các ứng cử viên giám đốc**

Trước đây, quy trình tuyển chọn giám đốc thường rất chiếu lệ. Chỉ sau một hoặc hai cuộc trò chuyện, trao đổi, CEO đã có thể đề nghị thành viên mới tham dự buổi họp tiếp theo của ban điều hành.

Thế nhưng, đó chỉ là quá khứ. Ngày nay, hiếm có hội đồng bổ nhiệm và quản lý nào dám mơ tưởng đến việc đề cử một ứng viên trước khi người đó được CEO cùng các thành viên còn lại đích thân phỏng vấn. Tuy nhiên, thật khó có thể thiết kế một quy trình cho phép hội đồng bổ nhiệm lẫn CEO đánh giá đầy đủ về ứng viên, mà không khiến "tân giám đốc" tiềm năng này cảm thấy họ đang tham gia một cuộc chạy vượt rào dài vô tận. Hậu quả sẽ càng nghiêm trọng hơn nếu vị giám đốc đạt chuẩn này đang được nhiều đối thủ nhòm ngó.

Trên thực tế, một khi ứng viên được chọn phỏng vấn – thường là những người có hồ sơ "đẹp" – hội đồng bổ nhiệm sẽ khó lòng đánh trượt anh ta, vì đó sẽ là nỗi hổ thẹn cho bất kỳ ứng viên nào. Song, nỗi hổ thẹn chóng qua vẫn tốt hơn sự yếu kém dai dẳng, và đó chính là nút thắt trong các tình huống này.

Dù đã lưu ý hơn đến hiệu quả làm việc của các giám đốc (xem chương 3), nhưng một ban điều hành điển hình vẫn có khuynh hướng sa thải CEO thay vì một thành viên trong số họ. Một thành viên hội đồng chia sẻ: "Khi bạn tuyển người vào ban điều hành, người đó phải đi cùng bạn trong suốt thời gian dài. Thật đáng ngạc nhiên nếu bạn dám quyết định bổ nhiệm chỉ với một chút hiểu viết về họ. Bạn và họ gặp nhau, cả hai cùng hồ hởi và bắt đầu tán dương lẫn nhau. Và bạn nhận ra mình đã trông đợi vào vận may trong suốt thời gian qua, vì bạn chẳng biết chút gì về giám đốc mới cho đến khi họ gia nhập ban điều hành; khi ấy, đã quá trễ để khắc phục vấn đề."

Thật không may, một cuộc phỏng vấn ứng viên tiêu biểu lại chẳng đem lại phép màu nào. Chúng thường diễn ra vào bữa trưa hoặc bữa tối, mở đầu với những câu chuyện xã giao về gia đình, sở thích và bằng hữu thân thuộc, và thậm chí kết thúc ngay tại đó. Các thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh đã gợi ý một số câu hỏi phỏng vấn nhằm khai thác chính xác các dấu hiệu phù hợp từ ứng viên, đồng thời tránh sa vào những câu chuyện vô bổ:

"Khi phỏng vấn các giám đốc, tôi luôn đặt câu hỏi: 'Anh nghĩ gì khi ứng tuyển vào ban điều hành?' Và đây là điều tôi không muốn nghe: 'Vì tôi muốn được vinh danh' hay 'Tôi thích các thành viên khác trong hội đồng.' Điều tôi muốn biết là ứng viên tường tận ra sao về các thách thức doanh nghiệp đang đối mặt; họ phải nêu được một số khó khăn điển hình, và cho thấy kinh nghiệm và hiểu biết của họ sẽ hỗ trợ ban điều hành ra sao nhằm đối phó với những thách thức đó."

"Đạo đức là một trong những phẩm chất cốt yếu chúng tôi tìm kiếm ở các giám đốc. Câu hỏi chúng tôi thường phỏng vấn chính là: 'Hãy kể với tôi một tình huống buộc anh phải ra quyết định khó khăn về đạo đức.' Chúng tôi có thể loại ứng viên đó ngay lập tức dựa trên câu trả lời của họ, vì đối với chúng tôi, đạo đức rất quan trọng."

Sau đây là những câu hỏi khác giúp khai thác sâu hơn về ứng viên:

- Hãy chia sẻ kinh nghiệm tuyệt vời nhất của anh khi làm việc ở công ty công hoặc tổ chức phi lợi nhuận, và cho biết lý do? Sau đó, hãy kể về kinh nghiệm tồi tệ nhất của anh?
- Hai (hoặc ba) phẩm chất nào làm nên một giám đốc xuất sắc thật sự? Vì sao những tố chất đó lại quan trọng?
- Anh hi vọng sẽ được trải nghiệm những gì khi phục vụ trong ban điều hành của chúng tôi? Khi anh cân nhắc lời mời của ban điều hành, yếu tố nào khiến anh suy nghĩ nhiều nhất? Tại sao anh quyết định đi cùng chúng tôi mà không phải nơi khác? Khi nhìn vào đội ngũ của chúng tôi, cơ hội nào đã thu hút anh? Điều gì khiến anh băn khoăn nhất?

Phỏng vấn cá nhân chính là cách tốt nhất nhằm đánh giá liệu ứng viên có phù hợp với các tố chất bạn mong mỏi ở một thành viên ban điều hành hay không. Tuy kỹ năng, kinh nghiệm và các yếu tố đặc trưng đó thể tìm thấy dễ dàng từ lý lịch của ứng viên, nhưng chỉ có phỏng vấn và tham vấn mới giúp bạn giải mã được sự "phù hợp" trên quan điểm cá nhân. Từ đó, bạn sẽ muốn tập trung vào cuộc đối thoại và khám phá những tố chất bạn đang tìm

kiếm, đặc biệt ở những ứng viên "có một không hai" đối với văn hóa doanh nghiệp của bạn.

Một thành viên hội đồng đã nói với tôi: "Giá trị cốt lõi của chúng tôi là đóng góp cho cộng đồng. Chúng tôi luôn xem trọng những hoạt động từ thiện và tự hào về những cống hiến của mình. Khi chúng tôi trao đổi với một thành viên điều hành tiềm năng, chúng tôi luôn cố gắng tìm hiểu liệu ứng viên có trân trọng giá trị này hay không. Vì một chú vịt tham lam như Scrooge McDuck chắc chắn không phải tuýp người chúng tôi lựa chọn." Một chủ tịch hội đồng khác cũng chia sẻ, "Đây là một doanh nghiệp hão huyền vùng Trung Tây với một ban điều hành vùng Trung Tây. Tại đây không có chỗ cho sự cao ngạo và vụ lợi, vì thế, chúng tôi sẽ dò xét mọi người ngay từ khi bắt chuyện với họ để tìm ra những giám đốc tiềm năng nhất."

**Tham khảo hồ sơ giám đốc**

Cách tham khảo hồ sơ nhằm đánh giá ứng viên giám đốc đang ngày càng phổ biến, đồng thời cũng vấp phải nhiều thách thức. Một ủy viên khẳng định: "Ngày nay, bạn cần phải cẩn trọng hơn khi đánh giá thành viên tiềm năng cho ban điều hành. Tôi đoán chắc bản thân các ứng viên đó cũng thấu hiểu điều này. Chúng tôi sẽ thẩm định hồ sơ trước nhằm đảm bảo họ không có tiền án hay tiền sử bạo lực SEC nào trong quá khứ. Trước đây, việc này không đến nỗi quá khắt khe như hiện tại. Chúng tôi cũng kiểm tra mọi xung đột về lợi ích hay bất kỳ nguy cơ xung đột nào có thể lường trước."

Việc khám phá xung đột, tiền án hay tiền sử bạo lực SEC đã khiến các lựa chọn trở nên minh bạch hơn. Khó khăn lớn nhất chính là thu thập các phản hồi hữu ích về nhân cách của ứng viên và đánh giá độ phù hợp với ban điều hành. Hiện nay, rất nhiều ban điều hành đang đòi hỏi một hoặc hai nguồn tham vấn từ đồng sự CEO và thành viên hội đồng từng làm việc chung với ứng viên, đồng thời nỗ lực tìm hiểu về họ thông qua các mối quan hệ thân cận nhất.

Nhưng mối quan ngại về pháp lý như quyền tự do cá nhân đang khiến quá trình tham khảo gặp nhiều trở ngại hơn bao giờ hết; đó cũng là thực trạng chung trong việc tìm hiểu về các giám đốc. Một thành viên hội đồng chia sẻ, "Thật khó để trao đổi về ứng viên một cách thẳng thắn qua điện thoại. Thông thường, đến phút cuối bạn mới nhận ra ứng viên là người dễ tự ti, nói quá nhiều hoặc chuyên trục lợi cho bản thân mà trước đây bạn không ngờ

đến. Bạn phải tự mình tiến hành tham vấn, chứ không thể giao cho công ty săn đầu người. Chỉ khi đối diện với sự thật, bạn mới khỏi phân vân giữa các định kiến đầy mâu thuẫn."

## ĐÒI HỎI QUYỀN LỢI TỪ ỨNG VIÊN

Không chỉ các ban điều hành mới cần cân nhắc và tìm hiểu kỹ lưỡng. Khi xem xét các rủi ro có nguy cơ gặp phải, các giám đốc tiềm năng cũng ngày càng lo ngại về ban điều hành họ sắp gia nhập, và sẽ đòi hỏi càng nhiều quyền lợi càng tốt trước khi chấp nhận lời mời. Dù bạn là một giám đốc đang phán đoán những câu hỏi từ ứng viên hay là một ứng viên đang theo đuổi quyền lợi cho bản thân, bạn cũng phải nắm được những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định "có" hay "không" tham gia vào ban điều hành.

### Thông tin phổ biến

Cách nghiên cứu cơ bản nhất sẽ bắt đầu bằng một hồ sơ tập đoàn bao gồm những điểm chính về công ty – như thành tích gần đây hay tổng quan các giá trị cốt lõi – và bổ sung báo cáo thường niên gần nhất hoặc các thông số tài chính. Nhiều ứng viên giám đốc sẽ theo dõi hoặc yêu cầu các báo cáo phân tích chuyên ngành gần nhất về công ty (từ 12 tháng đến 18 tháng). Họ cũng chọn cách truy cập vào trang web công ty để tìm hiểu về tiểu sử ban quản lý và giám đốc, cũng như điều lệ hội đồng và các quy định trong quản trị doanh nghiệp. Thông thường, hội đồng bổ nhiệm/quản lý luôn đoán trước nhu cầu này và chuẩn bị sẵn một gói thông tin phổ biến đến ứng viên.

Thông tư ủy nhiệm gần nhất của doanh nghiệp là tài liệu quan trọng được các giám đốc tương lai xem xét nhiều nhất. Chúng không chỉ tổng hợp thông tin lý lịch của các giám đốc đồng sự, mà còn cho biết thời gian tại nhiệm của mỗi người trong ban điều hành. Một giám đốc tiềm năng sẽ muốn biết liệu có sự thuyên chuyển nào gần đây hay không, hoặc liệu họ có phải là người đầu tiên được chiêu mộ sau nhiều năm. Những ứng viên này cũng đánh giá về số cổ phần mỗi thành viên trong ban giám đốc đang nắm giữ, khám giá các thương vụ giao dịch, và đối chiếu mức lương của CEO với hiệu quả hoạt động của tập đoàn.

### Thông tin về ban điều hành

Nhiều ứng viên yêu cầu được xem biên bản và các tài liệu kèm theo trong hai phiên họp gần nhất của ban điều hành. Thông tin

trên sẽ lập tức mở ra một bức tranh toàn cảnh về các hoạt động doanh nghiệp đang tiến hành, và cho phép họ đưa ra một số đánh giá sơ bộ về chất lượng thông tin của ban điều hành. Chỉ hai gói thông tin cũng đủ nhận biết. Nếu chúng đều không đạt tiêu chí, đồng nghĩa điểm đến này thực sự có vấn đề, chứ không phải ngẫu nhiên.

Nhiều ứng viên cũng đòi hỏi được tham khảo kết quả từ những lần đánh giá hiệu suất thường niên của ban điều hành. Một giám đốc có thâm niên có thể phân biệt rõ giữa một hoạt động hời hợt với một quy trình giá trị, giúp khơi gợi và giải quyết hiệu quả các vấn đề. Một bản đánh giá điều hành không phản ánh được vấn đề nào sẽ trở thành mối lo thật sự – nó chứng tỏ quy trình đánh giá này chỉ được thực hiện chiếu lệ hay ban điều hành không thật sự quan tâm đến việc cải thiện hiệu suất.

Cuối cùng, các giám đốc tiềm năng sẽ yêu cầu được tham khảo kết quả đánh giá doanh nghiệp từ các cơ quan chính phủ như Văn phòng Dịch vụ Cổ đông (ISS – Institutional Shareholder Services) hay Cục Đo lường Quản trị Quốc tế (GMI – Governance Metrics International). Những thông số này có thể thu thập một cách dễ dàng. Đa số chúng đều dựa trên hệ thống các thành tích tốt nhất được người đánh giá "bên ngoài" tổng hợp từ thông tư ủy nhiệm hay thông tin phổ biến, nhưng họ lại bỏ qua các yếu tố then chốt có ảnh hưởng đặc biệt đến chức năng của ban điều hành; chẳng hạn, các quy trình từ ban điều hành chỉ được xem xét chiếu lệ, và không hề cho thấy động lực từ các thành viên. Sau cùng, một điểm số thấp chắc chắn sẽ khiến bạn băn khoăn, nhưng một điểm số tốt cũng chẳng đảm bảo được điều gì.

Các ban điều hành cũng cần cung cấp đến ứng viên thông tin về hai vấn đề quan trọng: phúc lợi cho giám đốc và chương trình bảo hiểm bắt buộc dành cho ban giám đốc và nhân viên. Tuy thông tư ủy nhiệm có thể chỉ ra vài chi tiết, nhưng tốt hơn hết, một giám đốc tiềm năng nên biết trước họ nên kỳ vọng bao nhiêu về mức lương, hoặc sẽ được sở hữu bao nhiêu cổ phần khi gia nhập ban điều hành công ty (chính thức hoặc không chính thức). Ngoài ra, trong môi trường tranh chấp hiện nay, bảo hiểm D&O đang ngày càng trở nên quan trọng đối với các giám đốc tương lai. Thật hay nếu công ty có một chuyên gia quản lý rủi ro giải thích với từng ứng viên về chính sách D&O và hạn chế của chúng.

**Phỏng vấn**

Với hầu hết các giám đốc, yếu tố quan trọng bậc nhất khi quyết

định tham gia vào ban điều hành chính là nhận xét của họ về CEO. Liệu CEO có xứng đáng được họ tôn trọng và ủng hộ? Liệu hai phía có chia sẻ cùng các giá trị? Liệu đánh giá về CEO từ doanh nghiệp và ban điều hành có hợp lý và xác thực?

Khi một ứng viên giám đốc gặp gỡ CEO, chủ đề của câu chuyện thường sẽ tập trung vào tầm nhìn của CEO đối với doanh nghiệp – bao gồm các mục tiêu và thách thức chủ yếu. Trong cuộc trao đổi này, ứng viên sẽ đánh giá về phong cách lãnh đạo của CEO, cũng như khả năng thích ứng của họ đối với phong cách đó. Họ sẽ hỏi thẳng CEO về những giá trị họ nhận được từ ban điều hành, về những lĩnh vực thuận lợi và trở ngại nhất đối với ban điều hành, cũng như phương pháp giúp cải thiện tốt hơn. Các câu trả lời của CEO sẽ cung cấp thông tin hữu ích về mối quan hệ giữa CEO với ban lãnh đạo, đồng thời thể hiện cách nhìn nhận của CEO đối với đóng góp của các thành viên.

Trong các cuộc đối thoại với chủ tịch hội đồng bổ nhiệm và quản lý, chủ tịch ban giám đốc cùng các thành viên điều hành khác, ứng viên sẽ đánh giá một lần nữa về mối quan hệ giữa ban điều hành và cấp quản lý, dù lần này sẽ thông qua lăng kính của ban lãnh đạo. Đa số sẽ yêu cầu các giám đốc đương nhiệm nhận xét về hiệu quả hoạt động quản lý. Các câu trả lời sẽ cho biết liệu mối quan hệ giữa ban điều hành và cấp quản lý có khả quan hay không, và liệu có tồn tại sự bất đồng nào, hay (tệ hơn), các thành viên ban điều hành có đang bị cấp quản lý ru ngủ và ngần ngại nói ra những ý kiến mâu thuẫn của họ hay không.

Tuy ban điều hành và giám đốc cấp cao có khuynh hướng "lôi kéo" ứng viên giám đốc tiềm năng trong các cuộc thảo luận bằng cách phóng đại mặt tốt của câu chuyện, nhưng chiến thuật này lại thường xuyên phản tác dụng. Các ứng viên không phải kẻ ngốc; họ hiểu rõ sự miễn cưỡng của doanh nghiệp khi buộc phải rò rỉ thông tin cho người ngoài. Thế nhưng, những cuộc xã giao vui vẻ không hồi kết này rồi cũng sẽ chấm dứt theo ba hướng, và chẳng có kết thúc nào tốt đẹp: ban điều hành hoặc thật sự thiếu thông tin, hoặc hoàn toàn dối trá, hoặc chỉ phủ nhận chung chung.

Một cựu CEO đã tiết lộ với chúng tôi lý do ông từ chối lời mời tham gia vào ban điều hành một tập đoàn nổi tiếng tại Hoa Kỳ: "Tôi đã làm CEO đủ lâu để biết rằng không có công ty nào hoàn hảo, mỗi công ty đều có thể làm tốt hơn, và vấn đề đối với công ty này chính là công luận. Nhưng không một ai tôi tiếp xúc nói lên được điều gì họ cần khắc phục. Tôi không có hứng thú gia nhập một ban điều hành chỉ biết nháy mắt, gật đầu với nhau và giả vờ như

mọi thứ đều ổn."

Tốt hơn hết, ứng viên nên trao đổi với người giám đốc gia nhập ban điều hành sau cùng, đặc biệt nếu người đó đã phục vụ được ít nhất sáu tháng. Họ nên tìm hiểu điều gì khiến vị giám đốc mới cảm thấy thỏa mãn ở ban điều hành, cũng như điều gì khiến anh ta thất vọng và bất ngờ. Đây cũng là cơ hội tốt để ứng viên đặt ra những câu hỏi chính xác về định hướng của ban giám đốc.

## SỰ PHỐI HỢP TỪ CÁC GIÁM ĐỐC MỚI

Trong quá khứ, câu trả lời tiêu biểu từ các giám đốc khi được hỏi về định hướng của ban điều hành chính là: "Họ trao cho tôi một mớ hồ sơ."

Tuy nhiên, hiện nay, sự thay đổi từ vẻ hào nhoáng sang diện mạo nghiêm túc của ban điều hành đã đòi hỏi các thành viên mới phải phối hợp thật hiệu quả và sát sao. Và họ phải nhanh chóng đáp ứng đòi hỏi đó. Khả năng tiếp thu cấp kỳ sẽ mang đến cho các thành viên điều hành mới lượng kiến thức và điều kiện vừa đủ để giúp họ nhanh chóng bắt kịp với ban điều hành hiện tại, đồng thời thể hiện vai trò của mình trong các cuộc thảo luận và hội đàm. Một thành viên hội đồng cho biết, "Khi tuyển dụng các giám đốc mới, chúng tôi sẽ dành hẳn một ngày để truyền đạt đến họ định hướng chung, và tuyên bố: 'Chúng tôi kỳ vọng anh sẽ có đóng góp từ ngày đầu tiên. Chúng tôi không muốn anh đợi đến khi hiểu rõ về công ty mới thể hiện năng lực của mình. Chúng tôi tuyển dụng anh vì kinh nghiệm, kiến thức và khả năng bắt nhịp của anh nhằm mang lại những đóng góp có ý nghĩa – vì thế, đừng tụt lại phía sau.'"

### Những cuộc họp cá nhân

Các phiên họp thống nhất định hướng đã trở thành chuẩn mực tại các ban điều hành tiên tiến. Tuy công việc bàn giấy là một phần của quy trình định hướng, nhưng hầu hết các tân giám đốc hiện nay đều được trao cơ hội (có thể trước hoặc ngay sau phiên họp cấp cao đầu tiên) trao đổi riêng với CEO và các lãnh đạo cấp cao khác về tình hình doanh nghiệp, biến động trong ngành và các vấn đề then chốt. Những phiên họp này không chỉ khuyến khích giám đốc mới trau dồi thêm hiểu biết, mà còn giúp tạo dựng mối quan hệ hòa hợp giữa họ với các thành viên khác trong đội ngũ quản lý.

Một giám đốc cấp cao tại một doanh nghiệp dịch vụ niêm yết trên

NYSE cho biết, "Tôi đã từng bước vào phòng họp cấp cao và chỉ biết ngắm nhìn những gương mặt xa lạ. Nhưng hiện tại, mỗi thành viên ban giám đốc chúng tôi đều dành một giờ đồng hồ trao đổi riêng với giám đốc mới. Vì thế, khi chúng tôi cùng tham dự phiên họp cấp cao đầu tiên, tôi cảm nhận được họ là ai và họ cũng hiểu đôi chút về tôi, mọi việc bỗng trở nên dễ dàng hơn. Tôi cảm thấy hài lòng khi biết rằng họ cũng thấu hiểu đôi chút về những gì chúng tôi vừa bàn luận; và họ cũng không phải đối diện với những bộ mặt lạnh lẽo. Nhờ đó, các thành viên mới sẽ sớm có đóng góp đầu tiên sau khi hiểu rõ định hướng của đội ngũ."

Một số doanh nghiệp cũng trao cơ hội tương tự cho các thành viên điều hành mới, cho phép họ mặt đối mặt với các chủ tịch đứng đầu mỗi ủy ban điều hành, cũng như được tham dự các cuộc họp chung của mọi ủy ban. Nhờ đó, họ ý thức được giá trị của mình, và có cơ hội quyết định đội ngũ nào họ mong muốn phục vụ.

**Vai trò của lãnh đạo ban điều hành**

Các thành viên thuộc Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD đã nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo ban điều hành – như trưởng ban giám đốc hay chủ tịch hội đồng bổ nhiệm và quản lý – trong công cuộc hợp nhất các thành viên: "Nếu bạn đã tốn công tìm kiếm và mang về nhân tài cho đội ngũ, xin đừng bỏ rơi họ." Qua việc này, tôi muốn nhắn nhủ rằng trưởng ban giám đốc cần phải dành nhiều thời gian hơn với các thành viên mới, và giúp họ hiểu thêm về lịch sử hình thành doanh nghiệp cũng như phương thức hoạt động của ban điều hành – không chỉ thông qua một buổi gặp, mà còn phải theo dõi thường xuyên. Nhờ thế, thành viên mới sẽ cảm thấy thoải mái hơn và sẵn sàng hòa nhập với đội ngũ.

Một trong các ủy viên có kinh nghiệm đặc biệt sâu sắc về tuyển dụng thành viên điều hành mới đã lưu ý, "Có nhiều trường hợp thành viên mới của ban điều hành là người trước đây chưa từng giữ chức vụ này, do đó, chủ tịch hội đồng bổ nhiệm và quản lý phải nỗ lực hết sức nhằm giúp 'tân binh' này cảm thấy hòa hợp. Chính tôi đã từng ngồi lại với một giám đốc mới và trao đổi với anh ta về những vấn đề sẽ trình bày trong phiên họp tiếp theo, nhằm giúp anh ta tiếp thu và nắm bắt vấn đề tốt hơn. Tiếp đó, hãy cùng giám đốc mới vạch sẵn một câu hỏi chiến lược để nêu lên trong buổi họp – câu hỏi đó phải liên quan mật thiết đến chuyên môn và lĩnh vực đặc thù của anh ta. Đó là cách tốt nhất để giúp người mới nhanh chóng nhập cuộc, đồng thời khiến họ cảm thấy tự tin hơn, vì cuối cùng họ đã có đóng góp trong một buổi họp cấp cao."

**Kiến tập**

Các buổi kiến tập cũng thường được bổ sung vào chương trình định hướng tại nhiều doanh nghiệp. Các thành viên điều hành mới sẽ được mời ghé thăm một số cơ sở hoạt động rộng lớn hơn nhằm giúp họ có cái nhìn toàn cảnh về công ty từ bên ngoài. Nếu hoạt động của công ty có liên hệ mật thiết với một số nhà cung ứng hoặc khách hàng then chốt, các giám đốc mới sẽ có thêm nhiều thời gian trải nghiệm cùng với họ.

Tuy nhiên, có một lưu ý quan trọng trong quá trình kiến tập. Những buổi ghé thăm có thể phát sinh vấn đề nếu giám đốc mới không nhận được "chỉ dẫn" trước khi tiến hành. Không gì khiến một CEO xấu hổ hơn việc nhận một cuộc gọi từ giám đốc nhà máy sau chuyến kiến tập, và nghe ông ta chất vấn: "Thành viên mới của ban điều hành đã đồng ý rằng lẽ ra tôi phải nhận được số tiền ông cắt giảm từ ngân sách của tôi năm ngoái!" Chắc chắn sẽ có những lúc phát biểu của CEO và giám đốc mới không nhất quán, và lời nói hớ sẽ gây hoang mang cho các thành viên còn lại của ban lãnh đạo.

Các giám đốc – dù đã phục vụ lâu năm trong ban điều hành hay mới gia nhập – đều phải ý thức được ảnh hưởng của bất kỳ lời cam kết hay tuyên bố nào họ phát biểu với thành viên công ty hay khách hàng trong những chuyến kiến tập, đặc biệt đối với những vấn đề đặc thù của cấp quản lý. Khi tình huống trên xảy ra, giám đốc phải ngụ ý rằng họ sẽ trình bày vấn đề với CEO – người trực tiếp chịu trách nhiệm – và tuân theo chỉ thị của cấp trên. Tuy các giám đốc thường được cho phép tự do trao đổi trong phạm vi quyền hạn của họ; nhưng họ vẫn cần tuân theo một số nguyên tắc cơ bản khi tiếp xúc với người ngoài, nhằm hạn chế những câu hỏi chất vấn và giúp họ tự tin hơn khi giải đáp những thắc mắc trong chuyến ghé thăm.

**TÓM TẮT**

Những quy định và nguyên tắc mới – được thiết lập nhằm đề phòng những vụ tai tiếng như trong những năm gần đây – đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến rất nhiều khía cạnh trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, đồng thời làm thay đổi quá trình tuyển dụng vào ban điều hành. Tìm kiếm giám đốc mới – một quy trình do CEO nắm quyền chi phối vài năm về trước – đã được chuyển giao cho hội đồng bổ nhiệm và quản lý, đơn vị từ đây sẽ chịu trách nhiệm về kết cấu ban điều hành. Cùng thời điểm chuyển giao đó, các vụ bê bối và quy định kéo theo cũng gây ảnh hưởng tương tự đến quy

trình tuyển dụng, và khiến doanh nghiệp ngày càng khó chiêu mộ các giám đốc hội đủ năng lực.

Tuy nhiên, do kết cấu là một trong những yếu tố quan trọng nhất đối với hiệu quả của ban điều hành nói chung, bạn sẽ không uổng công tìm kiếm những giám đốc phù hợp nhất và tập hợp họ quanh chiếc bàn tròn. Nếu không quy tụ được những kỹ năng cá nhân và năng lực tập thể phù hợp, sẽ không ban lãnh đạo nào, dù là đội ngũ với định hướng đúng đắn nhất, có thể xây dựng thành công một tập thể xuất chúng. Hiểu biết sâu sắc về bốn giá trị cốt lõi – bao gồm định hướng kết cấu ban điều hành theo chiến lược tập đoàn, các vấn đề thực tiễn trong thiết kế quy trình bổ nhiệm, những đòi hỏi quyền lợi từ ứng viên giám đốc và sự phối hợp từ các giám đốc mới – sẽ giúp các ban điều hành vượt qua mọi trở ngại.

# Chương 3
# NĂNG LỰC GIÁM ĐỐC

Beverly A. Behan

Một trưởng ban giám đốc thuộc một công ty dịch vụ tài chính danh tiếng đang đứng trước một nhiệm vụ không tưởng: ông buộc phải yêu cầu một thành viên trong ban điều hành từ chức.

Ba năm trước, vị giám đốc này – một CEO có lý lịch sáng chói từ một doanh nghiệp sản xuất – đã thường xuyên tham dự mà không chuẩn bị trước trong các buổi họp cấp cao, và chỉ biết chăm chú ngồi đọc các tài liệu về hoạt động kinh doanh, trong khi những cuộc thảo luận dậy sóng xung quanh anh ta. Một số đồng nghiệp đã khiển trách nhẹ nhàng anh: "Này Phil, anh bạn đang ở nhầm phòng đấy!" Nhưng vô ích. Anh như mất hút giữa các cuộc họp. Khi CEO đề nghị anh cho ý kiến, trợ lý giám đốc phải đứng ra phân trần: "Tôi xin lỗi, nhưng giờ chưa phải lúc thích hợp."

Nói tóm lại, hành vi của anh không thể chấp nhận được. Vậy vì lý do nào anh lại có thể tại vị trong suốt ba năm trời? Trong thời điểm các quản lý cấp trung đang phải đối mặt với những kỳ đánh giá thường xuyên, nghiêm ngặt và chịu đủ mọi áp lực hòng cải thiện hiệu suất, thì tại sao các công ty không lưu tâm hơn đến năng lực của những nhân vật cốt cán nhất?

Câu trả lời vô cùng đơn giản: các thành viên ban điều hành đều vô cùng miễn cưỡng khi phải đối mặt với hiệu suất kém cỏi từ đồng sự của họ – phản ánh một trong những hệ lụy tai hại nhất từ tập quán lỗi thời trong phòng họp cấp cao: sự chống đối mạnh mẽ đối với những thay đổi tiến bộ; các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, chỉ có 1/4 ban điều hành thuộc các tổ chức công tại Mỹ và Anh Quốc phát triển được hệ thống đánh giá đồng cấp dành cho ban giám đốc. Nguyên nhân rất đơn giản: Khi lưu ý về chuyên môn và địa vị

xã hội của hầu hết các giám đốc, bạn sẽ vô cùng đau đớn và không khỏi xấu hổ khi quyết định ngồi lại và nói thẳng với họ đã làm việc kém cỏi như thế nào. Thế nhưng, một ban điều hành sao có thể hy vọng sẽ phối hợp thành một đội ngũ xuất sắc, nếu không biết cách thúc đẩy mỗi thành viên cống hiến nhiều hơn?

Và hiển nhiên, vị trưởng ban giám đốc của chúng tôi vừa đề cập đã may mắn tránh khỏi một phen khó xử, nhờ áp dụng một quy trình mới đang được nhiều ban điều hành ưa chuộng: đó là đánh giá đồng cấp từ các thành viên ban giám đốc. Trong trường hợp này, ban điều hành đã có chút điều chỉnh trong kỳ đánh giá thường niên, bằng cách cho phép các thành viên góp ý về từng đồng sự của họ. Đánh giá đồng cấp được thiết kế nhằm bắt kịp với quá trình phát triển chuyên môn, chứ không dành cho các quyết định từ nhiệm; tuy nhiên, như thế là quá đủ. Vị giám đốc thiếu phấn đấu hiểu rằng anh ta đã trượt dốc; khi đối mặt với những lời phê bình nghiêm khắc từ đồng sự, anh hiểu mình phải cống hiến nghiêm túc hơn, hoặc sẽ bị loại bỏ. Do áp lực phải điều hành công việc kinh doanh riêng, anh đã quyết định từ chức.

Đánh giá đồng cấp chỉ là một trong nhiều công cụ được các ban điều hành cân nhắc vận dụng, khi họ tìm cách nắm bắt ảnh hưởng từ năng lực cá nhân đối với hiệu quả chung của cả ban. Trong chương này, chúng tôi sẽ bàn về các vấn đề khác nhau liên quan đến năng lực cá nhân của từng thành viên ban giám đốc, bao gồm:

- Những vai trò và kỳ vọng đối với ban giám đốc
- Phân loại những giám đốc có vấn đề
- Các yếu tố hiệu suất
- Các công cụ đánh giá từng giám đốc riêng lẻ

Đây là tiến trình đòi hỏi nỗ lực không nhỏ của hầu hết các ban điều hành. Khởi đầu với xây dựng đội ngũ và tuyển chọn thành viên phù hợp, chúng ta chỉ mới hoàn thành một nửa công thức cơ cấu. Nửa còn lại chính là tìm kiếm những phương pháp củng cố các tiêu chí tương tự trong hành vi và hiệu quả hoạt động của các giám đốc khi họ còn tại nhiệm.

## VAI TRÒ VÀ KỲ VỌNG ĐỐI VỚI BAN GIÁM ĐỐC

Trong hầu hết các định nghĩa về vai trò của ban giám đốc do giới luật sư soạn thảo, họ thường sử dụng các thuật ngữ như "cương vị quản lý" hay "nghĩa vụ ủy thác". Các khái niệm này hoàn toàn chính xác, và cũng khá phù hợp để xuất hiện trên mạng. Tuy

nhiên, họ đã bỏ qua điều quan trọng nhất vì hai lý do:

Thứ nhất, chính bản thân các thành viên ban điều hành phải đi tiên phong trong việc xác định vai trò của họ, cũng như trao đổi về những điều họ được kỳ vọng. Sự tham gia của ban điều hành trong quá trình này sẽ đảm bảo một mức độ cam kết tương đối – tiêu chí này sẽ không thể đạt được nếu chỉ đơn giản vay mượn bản mô tả công việc từ các ban điều hành khác, và lan truyền chúng trong những đợt đánh giá và phê duyệt chiếu lệ. Thứ hai, giá trị xứng đáng do các giám đốc mang lại cho đội ngũ của họ có thể sẽ bị câu chữ vô nghĩa của giới luật sư che khuất.

Điều này đồng nghĩa với việc chúng ta cần trao đổi thẳng thắn về những kỳ vọng đối với ban giám đốc bên cạnh các nghĩa vụ "trung thành" hợp pháp đối với lợi ích của doanh nghiệp và cổ đông, cũng như "sự quan tâm" khi cân nhắc những quyết định sáng suốt. Hình thức trao đổi này, bao gồm các trường hợp cụ thể về những phương pháp giúp ban điều hành mang lại những đóng góp quan trọng, phải vượt qua ranh giới các điều lệ được chăm chút nắn nót, nhằm giúp các giám đốc thấu hiểu về vai trò và kỳ vọng đối với họ.

**Giám sát viên và các ban tham mưu**

Các giám đốc thường đóng hai vai trò khác biệt. Thứ nhất, họ là một giám sát viên, chuyên chất vấn nghiêm khắc, thử thách và theo dõi hoạt động quản lý. Những giám đốc giám sát hạng nhất thường rất nhạy bén khi nêu lên các câu hỏi đi thẳng vào trọng tâm vấn đề. Một giám sát viên hiệu quả nhất phải biết cách biến ý kiến của họ thành đóng góp mang tính xây dựng, chứ không phải công kích. Họ đề cao sự khác biệt giữa giám sát và quản lý, đồng thời hướng sự tập trung vào những vấn đề nền tảng thay vì đắm mình trong những điều vụn vặt.

Vai trò khác biệt thứ hai của các giám đốc là trở thành một ban tham mưu dưới quyền CEO và ban quản trị cấp cao trong những ý tưởng và chiến lược then chốt. Từ kinh nghiệm và hiểu biết của bản thân, họ sẽ đóng góp những lời khuyên và quan điểm khác nhau trong hoạt động quản lý. Các giám đốc tham mưu xuất sắc nhất phải khơi dậy được mối quan hệ công việc mang tính xây dựng trong quản lý, đồng thời khẳng định khả năng đưa ra những góp ý chân thành và quan điểm trái ngược một cách khéo léo, nhưng không khiến CEO phải rơi vào thế phòng thủ.

Hầu hết các giám đốc đều có khuynh hướng thiên về một trong

hai vai trò trên. Những người có chuyên môn về tài chính và pháp lý thường hài lòng với nhiệm vụ giám sát; trong khi các cựu CEO hay CEO đương nhiệm từ các công ty khác lại sớm bắt nhịp với vai trò tham mưu. Các giám đốc ưu tú nhất phải thành thục cả hai chức năng trên, và chuyển đổi một cách khéo léo vai diễn của mình trong cùng một buổi họp bàn. Tuy nhiên, đó chỉ là trường hợp ngoại lệ. Do vậy, ban điều hành phải ý thức được tầm quan trọng của hai vai trò trên, và đảm bảo các thành viên của họ phải cân bằng được phần nào các trách nhiệm.

**Xác định kỳ vọng đối với các giám đốc**

Ban điều hành tại một công ty từng phát tán cổ phiếu của một trong những chi nhánh lớn nhất của họ đã tiến một bước quan trọng trong việc chuẩn bị chiến lược hành động đầu tiên sau sự kiện trên. Trước cuộc họp, tất cả các giám đốc cùng thành viên ban quản lý – những người thường xuyên làm việc với cấp lãnh đạo – đã đối mặt với những câu hỏi như sau:

- Ban điều hành trông đợi gì ở cấp quản lý? Ban quản lý có thể làm gì để đáp ứng kỳ vọng của ban điều hành? Các giám đốc kỳ vọng gì ở đồng sự của họ?
- Môi trường và văn hóa doanh nghiệp các ông muốn xây dựng có đặc điểm như thế nào hòng giúp công ty chúng ta lột xác? Chúng có điểm gì tương đồng hoặc trái ngược với văn hóa điều hành của chúng ta trước sự kiện trên? Chúng ảnh hưởng thế nào đến những yêu cầu dành cho từng thành viên ban giám đốc?
- Hãy giải thích mối quan hệ công việc đang tồn tại giữa ban điều hành và cấp quản lý. Những ưu điểm của mối quan hệ hiện tại là gì, nó có khiến các ông lo lắng hay không? Nếu có, các ông lo lắng điều gì? Thách thức và trở ngại nào các ông nghĩ sẽ ngăn cản chúng ta xây dựng mối quan hệ mà các ông mong muốn?

Các ý kiến góp ý đã phản ánh mọi kỳ vọng nói trên (xem Bảng 3.1) và được ban điều hành cùng hội đồng quản trị cấp cao thảo luận suốt hơn một giờ đồng hồ. Kết quả, các giám đốc đã làm rõ được những kỳ vọng đối với họ và hình thành nên một quan điểm chung về tác động của chúng đối với hiệu suất của bản thân họ.

Bảng 3.1. Danh sách kỳ vọng đối với ban điều hành và quản lý

Kỳ vọng của cấp quản lý đối với ban điều hành

 Đầu tư thời gian, năng lượng và nỗ lực cần thiết nhằm tìm hiểu về doanh nghiệp và chuẩn bị kỹ trước các cuộc họp.

 Góp ý cởi mở, chân thành và mang tính xây dựng. Các thành viên điều hành phải tỏ ra tôn trọng mọi người khi trình bày quan điểm, nhưng hãy nói đúng những gì bạn nghĩ và chia sẻ trước cả phòng.

 Tích cực tham gia đóng góp trong các cuộc thảo luận.

 Ra quyết định kịp thời và chính xác. Khi quyết định được ban hành, hãy hỗ trợ thực hiện.

 Không quản lý tiểu tiết.

Kỳ vọng của ban điều hành đối với cấp quản lý

 Trung thực, hợp tác và có phẩm chất đạo đức cao.

 Không gây bất ngờ - hãy cung cấp đầy đủ thông tin cho ban điều hành về các vấn đề quan trọng. Hãy nói thẳng mọi vấn đề.

 Nêu rõ quan điểm với ban điều hành, nhưng không được thiên vị. Những thuận lợi và bất lợi từ các lựa chọn khác là gì? Có rủi ro và hạn chế nào đang tồn tại trong kế hoạch hành động vừa đề xuất?

 Vận hành công ty thật hiệu quả và bám sát chiến lược kinh doanh.

Môi trường - văn hóa ban điều hành mong muốn

 Ban điều hành phải cởi mở, thẳng thắn, trung thực, lễ độ và thân thiện.

 Các thành viên ban điều hành phải biết thử thách cấp quản lý và mỗi đồng sự, đồng thời không ngại đặt ra những câu hỏi ngớ ngẩn hay ý kiến trái chiều.

 Ngăn chặn sự lạm quyền từ cấp quản lý, với hai giải pháp phổ biến: tăng cường tính phân hóa trong ban giám đốc và kết hợp các giám đốc có thâm niên với giám đốc mới gia nhập.

Mối quan hệ công việc giữa ban điều hành và cấp quản lý

 Hai bên phải tôn trọng lẫn nhau.

 Tiếp tục khuyến khích văn hóa giao tiếp cởi mở, tích cực và minh bạch.

 Chuyên nghiệp, niềm nở nhưng không quá xuề xòa.

 Biện pháp này cần được triển khai khi các thành viên ban điều hành tiếp xúc với các thành viên quản lý dưới quyền CEO bên ngoài các cuộc họp, và ngược lại.

Một biện pháp tương tự cũng được ban điều hành tại một doanh nghiệp bậc trung vừa IPO gần đây triển khai. Chủ tịch công ty này đã tổng hợp góp ý từ các buổi phỏng vấn và thiết kế thành một danh sách bao gồm 5 kỳ vọng của ông đối với các giám đốc (xem Bảng 3.2). Những vấn đề trên đã được thảo luận kỹ lưỡng trong buổi họp đầu tiên của ban điều hành sau IPO. Tuy 3 kỳ vọng đầu tiên trong danh sách hầu như không phải bàn cãi, nhưng kỳ vọng thứ tư và thứ năm đã khiến ban giám đốc vô cùng ngạc nhiên, đồng thời buộc họ chủ động yêu cầu thảo luận và làm rõ hơn các vấn đề.

Bảng 3.2. Năm điều chủ tịch kỳ vọng ở ban điều hành

1. Quản lý hiệu quả. Ban điều hành phải sáng suốt, cởi mở khi tranh luận, trung thực trong từng lời nói, sẵn sàng góp ý, xây dựng và có khả năng ra quyết định.

2. Cống hiến bình đẳng: Mọi thành viên trong ban điều hành nên thể hiện quan điểm riêng trong các buổi hội đàm và ra quyết định.

3. Tôn trọng lẫn nhau: Các thành viên ban điều hành cần thể hiện sự tôn trọng đối với đồng sự, bên cạnh đó, sự tôn trọng này cũng cần phát huy giữa ban điều hành và cấp quản lý.

4. Không gây bất ngờ: Mọi vấn đề hệ trọng đều phải được trình bày riêng với chủ tịch, nhằm hỗ trợ xử lý chúng thật hiệu quả trước và trong lúc cuộc họp diễn ra. Quản lý theo kiểu phục kích là điều không thể chấp nhận.

5. Quan hệ đối ngoại: Các thành viên ban điều hành được kỳ vọng sẽ chủ động thể hiện vai trò trước công chúng, góp phần thúc đẩy kinh doanh cho công ty.

Trong các ví dụ trên, những sự kiện quan trọng – như IPO hay phát tán cổ phiếu – đã trở thành lực đẩy khiến ban điều hành cùng bắt tay xác định lại những kỳ vọng đối với năng lực của các giám đốc. Những sự kiện thúc đẩy khác – chẳng hạn như gặp gỡ

một CEO mới hay chủ tịch danh dự – cũng tạo cơ hội lớn giúp họ khơi gợi lại vấn đề này. Nếu không có chất xúc tác trên, các ban điều hành vẫn nên xem xét bổ sung một danh sách kỳ vọng đối với ban giám đốc trong quá trình đánh giá thường niên, như một cách chứng tỏ tầm quan trọng của vấn đề trước toàn thể đội ngũ.

## PHÂN LOẠI NHỮNG GIÁM ĐỐC CÓ VẤN ĐỀ

Trong phần trước, chúng tôi đã tập trung làm rõ các tiêu chí đối với hiệu suất của ban giám đốc. Tuy nhiên, phải nói rằng khả năng của một số giám đốc vẫn còn cách xa tiêu chuẩn trên. Bằng cách này hay cách khác, họ luôn bỏ qua trọng tâm vấn đề, đồng thời tầm ảnh hưởng của họ đối với hiệu quả điều hành chỉ giới hạn từ "hiền lành vô hại" đến "phá rối công khai". Trong phần này, chúng tôi sẽ mô tả về một số kiểu giám đốc rắc rối tiêu biểu, khám phá một số nguyên nhân khiến họ thay đổi, và lý giải về tầm ảnh hưởng của họ đối với năng lực chung của ban điều hành.

### "Tôi muốn làm CEO"

Kiểu giám đốc này chỉ muốn tự mình vận hành công ty thay vì phục vụ trong ban điều hành. Trong một số trường hợp, "bản sao CEO" thường là một giám đốc đang chán nản sau những nỗ lực thất bại hòng trở thành CEO trong quá khứ, và xem đó là cơ hội chứng tỏ bản thân trước "lũ ngốc" không nhận ra tài năng của anh ta. Ngoài ra, đó có thể là một cựu CEO không chấp nhận nghỉ hưu, và tiếp tục "ngựa quen đường cũ". Những cá nhân rắc rối trên đa phần sẽ tự khẳng định bản thân theo hai hướng:

- Liên tục phê bình CEO đương nhiệm. Một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD từng nói: "Đây là kiểu người luôn thao thao về những chuyện đại loại như: 'Tốt thôi, tôi có thể không phải CEO, nhưng tôi biết công ty chúng ta phải đi theo hướng này.'"
- Có thói quen xét nét tiểu tiết. Như một CEO đã mô tả: "Bạn biết đấy, luôn có một giám đốc cương quyết yêu cầu tôi giải thích về sai số ở dòng thứ 37 trong báo cáo hoạt động hàng tháng tại nhà máy Philadelphia."

Hầu hết các ban điều hành đều nhiều lần mắc lỗi quản lý quá chi li (hay xét nét tiểu tiết). Tuy nhiên, khi một giám đốc lãng phí thời gian ít ỏi của ban điều hành với hàng tá những lời phàn về những thứ vụn vặt, tác hại sẽ trở nên nghiêm trọng. Phân bổ thời gian là cuộc chơi có hơn, có thiệt; do đó, thời gian tiêu tốn vào những thứ vô bổ sẽ cướp đi thời gian cần dành cho những việc quan trọng.

“Bản sao CEO” đôi lúc còn hiểm độc hơn nếu hắn có mưu tính cho bản thân – một số kẻ luôn thể hiện mình như một CEO, hay thậm chí muốn được nhìn nhận như một nhân vật xuất chúng nào đó có khả năng vận hành doanh nghiệp tốt hơn hẳn CEO hiện tại. Ít nhất, CEO cũng tự giác đề phòng đối với những kẻ này; trong tình huống xấu nhất, toàn bộ ban điều hành có thể bị chia rẽ và sinh biến. Khả năng trên sẽ không thể tránh khỏi nếu chính năng lực của CEO cũng bị nghi ngờ, và đó cũng không hẳn là điều xấu. Nhưng nếu CEO đang điều hành tốt, hay xuất hiện một CEO mới muốn củng cố quyền lãnh đạo, kẻ giả hiệu này nhất định sẽ bị tiêu diệt.

Vấn đề sẽ trở nên nghiêm trọng hơn nếu “bản sao CEO” là kẻ giữ chức vụ trong ủy ban phụ trách về phúc lợi - tiền lương và đứng đầu quy trình đánh giá hiệu suất ban giám đốc, cũng như trực tiếp để đạt mức lương dành cho họ. Trong trường hợp đó, quy trình đánh giá thường xuyên vốn từng rất hệ thống (xem chương 8) có thể dễ dàng phát sinh xung khắc và đầu độc mối quan hệ tốt đẹp sẵn có giữa CEO với ban điều hành.

**Kẻ chuyên gây hấn**

Đây là kiểu giám đốc hiếu chiến và ưa gây sổ. Những câu hỏi họ đặt ra với cấp quản lý và các giám đốc đồng sự luôn mang tính kết tội hơn là tìm hiểu. Trong tình huống gay go hơn, một giám đốc gây hấn có thể mạt sát người khác ngay trong các cuộc hội đàm chung, và có khuynh hướng chèn ép quản lý thuộc cấp cùng các đồng sự. Đôi khi, chúng ta nhận thấy chỉ những giám đốc thiếu kinh nghiệm và có vị thế bấp bênh mới buộc phải đoạt lấy sự tín nhiệm qua các hành vi trên; đáng lo hơn chính là những kẻ luôn tâm niệm đây là phong thái quản lý thường trực của họ.

Những kẻ gây hấn có thể gây tác hại cực lớn làm hao mòn văn hóa điều hành. Họ lảng tránh việc trao đổi cởi mở và hầu như luôn đặt những người xung quanh họ vào thế phòng thủ. Tuy một số CEO có thể thuần hóa những kẻ ưa kèn cựa này, nhưng nhiều giám đốc cấp cao lại không có khả năng đó, vì thế họ thường tìm cách tránh tiếp xúc nếu có thể. Hệ quả kéo theo nhất định không thể là mối quan hệ bền chặt, mang tính xây dựng giữa ban điều hành và cấp quản lý.

Những hành vi hiếu chiến thái quá của kẻ gây hấn trong phòng họp cấp cao thường quá quắt đến mức khó lòng bỏ qua. Một ủy viên Ruy-băng Xanh đã lưu ý rằng: “Khi có trong tay một giám đốc có khuynh hướng phá hoại, chuyên chất vấn người khác một

cách gay gắt, gây xung đột và xét nét tiểu tiết, bạn phải tìm cách xử lý ngay."

Thậm chí, tình thế sẽ còn khó khăn hơn nếu các giám đốc buộc phải cầu viện đến kẻ gây hấn do không thể cân bằng được cảm xúc. Khi bắt đầu chệch hướng – đôi khi không vì một lí do cụ thể nào – họ sẽ nổi cơn thịnh nộ, la hét, nguyền rủa, nện tay xuống bàn và lao ra khỏi phòng họp. Hành vi của họ trong tập thể đã đủ tồi tệ, nhưng mọi thứ chưa dừng lại ở đó. Trong một số tình huống có họ góp mặt, dù họ cố gắng cư xử tử tế, nhưng các thành viên còn lại vẫn không thể tập trung vào vấn đề chính; vì tất cả đều hiểu rõ rằng: chỉ khi họ rời bàn họp, mọi người mới có thể thoải mái bàn luận về những vấn đề cơ mật nhất.

Tình huống tồi tệ nhất sẽ xảy đến khi kẻ gây hấn, với áp lực từ cá tính mạnh mẽ của họ, là người giữ chức trưởng ban giám đốc hay chủ tịch danh dự. Khi đó, chúng ta không thể biết được liệu ai đó nên hoặc có thể trao đổi thẳng thắn với họ, và yêu cầu họ sửa đổi hành vi của mình hay không.

**"Siêu Giám đốc"**

Tại một số ban điều hành, thường có một nhân vật được biết đến như "siêu giám đốc" – hay những người có kinh nghiệm và thành tích hoàn toàn vượt trội so với các thành viên còn lại, và mặc nhiên thể hiện tầm ảnh hưởng đến toàn bộ đội ngũ. Để mô tả về nhân vật này, chúng tôi xin mượn lời các mẫu quảng cáo kinh điển của công ty môi giới nhà đất E. F. Hutton rằng: "Khi siêu giám đốc cất tiếng nói, tất cả phải lắng nghe." Bất cứ khi nào một vấn đề quan trọng xuất hiện giữa ban điều hành, mọi giám đốc còn lại đều quan sát chủ ý của vị siêu giám đốc ấy trước tiên.

Nghiêm trọng hơn, sở hữu một siêu giám đốc trong đội ngũ chẳng khác nào bạn đang sở hữu một ban điều hành một người, vì tất cả các thành viên còn lại đều ngần ngại thách thức quan điểm của họ. Tuy thành tích của bản thân họ có thể thật sự vang dội, nhưng tinh thần của toàn ban sẽ tuột dốc, khiến tất cả không còn thiết tha đóng góp như trước, và hiệu quả điều hành cũng giảm hẳn.

Thông thường, vấn đề thật sự luôn bắt nguồn từ chính kết cấu ban điều hành. Giải pháp tốt nhất là tuyển dụng thêm nhiều giám đốc giàu thành tích khác để tạo thế cân bằng. Nếu không, nguy cơ lớn sẽ xảy đến nếu vị siêu giám đốc quy tụ một "nhóm chống đối" đeo bám theo ảnh hưởng của họ, và gây bất lợi đến CEO. Những trường hợp này nhất định sẽ dẫn đến tình thế đối đầu công khai,

và hậu quả là một cái tên (hoặc cả hai) sẽ phải ra đi.

**Kẻ bợ đỡ**

Đây là kiểu giám đốc hiếm khi thách thức ban quản lý và luôn tìm cách xoa dịu những tình huống bất lợi đối với CEO. Một thành viên hội đồng đã nhận xét, "Những giám đốc bất tài nhất chính là những người âm thầm dìm chết hoạt động quản lý. Họ sẽ tìm cách trì hoãn hoặc tìm lối thoát khác dễ dàng hơn.

Những kẻ bợ đỡ thường gây mất lòng tin với đồng sự của họ – và thậm chí bị tất cả xem thường. (Thực tế, trong một chương trình phỏng vấn của chúng tôi với các thành viên doanh nghiệp thuộc nhóm Fortune 500, một giám đốc đã tỏ vẻ chế giễu khi miêu tả một giám đốc khác – cựu thành viên ban quản lý cấp cao – như một kẻ "bợ đỡ đáng khinh.") Họ ngày càng bị cô lập, và những ý kiến của họ ngay lập tức sẽ bị bác bỏ. Họ không chỉ là cái loa phát thanh của ban quản lý; mà tệ nhất, họ còn không thể suy nghĩ nghiêm túc và độc lập.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi một số CEO mong muốn tập hợp quanh họ một ban điều hành gồm toàn những kẻ bợ đỡ như thế. Tuy nhiên, họ nên cẩn thận với mong ước của mình; vì nếu các CEO đánh giá sai về kẻ bợ đỡ và xem hắn như "cừu đực" trong đàn, họ sẽ vô tình gây ra vô số sự hiểu lầm trong ban điều hành. Chẳng hạn, các giám đốc khác sẽ không muốn thảo luận với kẻ bợ đỡ về những mối băn khoăn của họ đối với năng lực của CEO. Thậm chí nếu kẻ bợ đỡ phát hiện vấn đề, hắn cũng sẽ lấp liếm nó và trao đổi riêng với CEO. Cuối cùng, vị CEO từng cho rằng mình đang theo sát hoạt động của ban điều hành – nhờ thường xuyên hỏi han kẻ bợ đỡ – sẽ nhận ra họ đã hoàn toàn bị qua mặt.

Vài năm trước, một CEO đang trải qua thời kỳ khó khăn đã khẳng định với chúng tôi: "Tôi không phải lo về ban điều hành. Tôi tin họ sẽ luôn sát cánh với tôi." Về sau, chúng tôi mới biết ngày đó anh đã quá tự tin, vì nhóm giám đốc dưới quyền anh đã tập hợp lại, sắp xếp một cuộc họp bí mật và mưu tính trục xuất anh – và họ có thể đã thành công, nếu người thay thế không bất ngờ từ chối lời đề nghị.

Bất chấp ý muốn hiển nhiên của hắn, kẻ bợ đỡ sẽ khó lòng tiếp tục "lo việc trà nước" cho CEO trong các vấn đề rối ren, vì hắn đã hoàn toàn mất uy tín với phần còn lại của ban điều hành. Nếu bổ nhiệm kẻ bợ đỡ vào vị trí chủ tịch ủy ban xét duyệt tiền lương, bạn đã mặc nhiên buộc toàn bộ ban điều hành phải tốn công quyết định

lại toàn bộ.

Hầu như ban điều hành nào cũng có ít nhất một giám đốc rơi vào một trong các trường hợp trên, nhưng rắc rối này cũng hiếm khi phát sinh thành vấn đề lớn ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu suất. Đa phần, các cá nhân đó đều tự nhận ra khuyết điểm của mình từ cách đối xử của các giám đốc khác, và hiểu rằng uy tín của họ sẽ được cải thiện nếu chấp nhận thay đổi.

Vấn đề thật sự chỉ phát sinh khi tư tưởng bợ đỡ lan khắp mọi thành viên ban điều hành. Qua những gì chúng tôi chứng kiến suốt thời gian vừa qua, các ban điều hành ưa nịnh hót sẽ không thể nhận ra các dấu hiệu cảnh báo hoặc không thể hành động quyết đoán hòng ngăn tập đoàn đi đến thất bại. Một ủy viên Ruy-băng Xanh đã kể về một câu chuyện như sau: "Tôi từng được mời gia nhập ban điều hành một công ty đang rơi vào hỗn loạn. Nhưng tôi đã nhanh chóng thoái lui một năm sau đó vì các giám đốc chỉ biết phó mặc cho mọi thứ diễn ra và kể lể về những chiến tích của công ty họ trong quá khứ. Ai cũng tự hào về công ty, và họ hoàn toàn phủ nhận mọi vấn đề đang tồn tại. Thay vì cố gắng tìm hiểu hoặc giải quyết chúng, họ lại đổ hết mọi thứ lên đầu cấp quản lý. Ngay cả khi nguy cơ đang lớn dần lên, họ vẫn phấn khởi vỗ vai thuộc cấp: 'Đừng lo gì cả. Cậu đang làm rất tốt.'"

**Giám đốc "vô hình"**

Bất cứ ai từng tiếp xúc với ban điều hành đều biết về kiểu giám đốc này. Họ thường xuất hiện trễ trong các buổi họp (hoặc đôi khi chẳng thèm tham dự), họ đọc tài liệu từ buổi họp trước, ngồi yên lặng hoặc thỉnh thoảng chêm vào một câu hỏi hay bình luận vô nghĩa. Ngày nay, họ là những kẻ liên tục đọc e-mail, gõ tin nhắn hoặc lỉnh ra góc phòng nghe điện thoại trong âm thầm. Một giám đốc "vô hình" tiêu biểu chúng tôi từng quan sát là người luôn tỏ ra bận rộn giải ô chữ. Một người khác – được biết đến như một luật sư danh tiếng có tên trong vô số danh sách thành viên ban điều hành nhờ những mối quan hệ cá nhân với giới chính khách – lại chuyên gà gật trong các cuộc họp, không những thế còn làm phiền các đồng sự vì tiếng ngáy như kéo bễ của anh ta.

Hầu hết các giám đốc "vô hình" hiếm khi có tầm ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực của ban điều hành, ngoại trừ sự thật rằng họ đang chiếm chỗ người khác – một người thật sự có khả năng đóng góp to lớn cho đội ngũ. Rất nhiều ban điều hành đã chọn cách sống chung với những kẻ vô dụng này. Một thành viên hội đồng đã mô tả: "Hầu hết các ban điều hành đều giữ quan điểm rằng:

nếu gã giám đốc vô dụng đó không gây hại đến ai, chúng ta có thể để yên mọi việc đến khi hắn về hưu."

Tuy nhiên, chúng tôi đang chứng kiến những dấu hiệu cho thấy ngày càng nhiều ban điều hành ưu tú quyết định nhổ bỏ "cái gai trong mắt" này. Một cựu chủ tịch ban điều hành từng phục vụ trong ủy ban cho biết: "Ban điều hành không phải câu lạc bộ. Mọi người đều có trách nhiệm riêng; và nếu trong 12 thành viên có một người không đảm đương nổi vai trò của mình, 11 người còn lại nhất định sẽ rất bức xúc." Một chủ tịch khác còn tỏ thái độ cứng rắn hơn: "Làm sao bạn có thể đến gặp đội ngũ quản lý và nói với họ rằng doanh nghiệp của bạn luôn cam kết mang đến những tiêu chuẩn cao nhất, nhưng lại mời họ đến phòng thuyết trình và để họ chứng kiến một 'thủ trưởng' ngang nhiên gà gật đến chảy dãi ngay trên bàn họp? Bạn phải ưu tiên giải quyết ngay các vấn đề tác phong từ trong đội ngũ, nếu không muốn mất uy tín với ban giám đốc."

**Giám đốc bất lực**

Một số giám đốc dường như luôn mất hút ngay trong phòng họp. Họ bị che lấp bởi hàng dài đầu người và khó lòng nhìn rõ đầu bên kia của bàn họp. Khi bàn đến các vấn đề tài chính hay chiến lược kinh doanh của tập đoàn, họ trở nên tê liệt. Bạn có thể chứng kiến biểu cảm trên mặt của họ và bật cười; vì nó giống hệt "chú nai trước ánh đèn pha."

Đôi khi, có những giám đốc kiểu bù nhìn được mời gia nhập ban lãnh đạo nhằm lấp chỗ trống. Họ cũng là kẻ có tên tuổi, nhưng thiếu hẳn sự nhạy bén cần thiết trên thương trường để có thể cống hiến hiệu quả trong những cuộc họp. Trước kia, họ lại là thành viên trong gia đình với nền tảng kinh doanh vững chắc, nhưng lại không thể phối hợp tốt trong ban điều hành thuộc kiểu gia-đình-trị. (chương 12 sẽ bàn về tầm quan trọng của một quy trình định hướng đúng đắn dành cho những công ty này.) Thậm chí đến ngày nay, vẫn còn những giám đốc được mời tham gia ban điều hành vì mối quan hệ bằng hữu, chứ không phải kinh nghiệm kinh doanh – một tiêu chí hết sức quan trọng khi cân nhắc các lời mời.

Bất chấp những trường hợp này đang ngày càng gia tăng, sau cùng, cả hai phía đều chẳng cảm thấy hài lòng. Các giám đốc "bất lực" hoàn toàn cảm thấy lạc lõng trong các cuộc họp cấp cao và hiểu rằng mình đang bị tất cả xem thường. Họ ít khi phát biểu – dù họ có ý kiến thật sự đáng chia sẻ – vì sợ sẽ gây chú ý. Mặt khác,

họ có thể nói rất nhiều nhằm nêu lên điều gì đó giá trị và chứng tỏ bản thân. Đánh buồn thay, những phát biểu "vô duyên" từ các giám đốc này chỉ nhận được ánh mắt dò xét, thất vọng, và khiến vấn đề đối với họ càng trầm trọng hơn.

## CÁC VẤN ĐỀ HIỆU SUẤT

Những vấn đề liên quan đến hiệu suất của một giám đốc chỉ được cho qua nếu anh ta là người thật sự sắc sảo. Tuy nhiên, ngày càng có nhiều chủ tịch, CEO và trưởng ban giám đốc sa vào tình huống khó xử nhưng nan giải này.

### Tuổi nghỉ hưu và giới hạn nhiệm kỳ

Một thành viên hội đồng từng nói: "Vấn đề hiệu suất đối với cá nhân mỗi giám đốc thường không thể giải quyết, hoặc chỉ có thể giải quyết nếu ông ta đến độ tuổi nghỉ hưu – lý do hàng đầu tôi từng biết nhằm trục xuất các giám đốc kém năng lực. Ngày nay, nếu bạn sở hữu một thành viên ban điều hành non trẻ không thể làm tốt công việc, thì tuổi nghỉ hưu chắc chắn không thể là giải pháp." Trên thực tế, tuổi nghỉ hưu đã được áp dụng tại 75% doanh nghiệp Mỹ; ngoài ra, còn 18% khác đang áp dụng giới hạn nhiệm kỳ.

Khó khăn đối với các biện pháp này đó là: chúng là con dao hai lưỡi – dù giám đốc hoạt động hiệu quả hay không, họ đều buộc phải nghỉ hưu khi đã quá tuổi. Một ban điều hành chúng tôi từng hợp tác đã mất đi vị giám đốc xuất sắc nhất và có thâm niên cao nhất khi họ đang tiến hành một thương vụ mua lại tầm cỡ thế giới – chỉ vì ông này vừa tròn 70 tuổi. Chủ tịch kiêm CEO đã nài nỉ ông ở lại, nhưng ông đã trả lời: "Tôi rất cảm kích. Nhưng đây là cách chúng ta vẫn làm. Đừng cố thay đổi các quy định vì tôi."

Một ủy viên đã bày tỏ sự chán nản về việc lạm dụng một cách phổ biến chính sách tuổi nghỉ hưu và giới hạn nhiệm kỳ như biện pháp đối phó với hiệu suất của ban giám đốc: "Tuy tôi tin rằng các giá trị mới sẽ được bổ sung nếu ban điều hành quyết định thay máu, nhưng tôi chưa bao giờ ủng hộ tuổi nghỉ hưu và giới hạn nhiệm kỳ. Họ đang lạm dụng chúng, thay vì tiến hành đánh giá hiệu suất thật sự."

Bên cạnh tuổi nghỉ hưu và giới hạn nhiệm kỳ, các ban điều hành còn sử dụng một biện pháp khác nhằm sa thải các giám đốc trong hoàn cảnh khó khăn, mà không bị mang tiếng "thù oán cá nhân". Một số ban điều hành áp dụng cách "nhắm đến mục tiêu" và đề ra

quy định sau: "Nếu công việc toàn thời gian của một giám đốc thay đổi vì bất kỳ lý do gì ngoài việc thăng tiến và nghỉ hưu, giám đốc đó phải lập tức đề xuất thoái lui khỏi ban điều hành. Đây là cách hữu dụng nhất dành cho các công ty tuyển dụng giám đốc cấp hai (hoặc cấp ba) trong bối cảnh CEO tiềm năng – vì một lý do nào đó – không đáp ứng được kỳ vọng."

**Giải quyết các vấn đề hiệu suất**

Mong muốn giải quyết các vấn đề hiệu suất tồn đọng trong ban giám đốc là dấu hiệu cho thấy một ban lãnh đạo điều hành hiệu quả. Người đứng đầu ban lãnh đạo bao giờ cũng giải quyết những khó khăn này tốt hơn CEO. Một thành viên ủy ban khuyên rằng, "Nếu vấn đề xuất phát từ hiệu suất của giám đốc, CEO nên đứng ngoài cuộc. Hãy để chủ tịch ban điều hành hoặc chủ tịch danh dự đích thân xử lý. Thật khó xử đối với CEO nếu họ phải đảm nhận việc này, dù có kiêm chức chủ tịch hội đồng quản trị chăng nữa; vì ban điều hành dù sao vẫn là cấp trên của họ." Một người khác cho biết: "Một trưởng ban giám đốc có thể đóng góp không ít bằng cách truyền đạt những thông điệp khó khăn đến ban điều hành hoặc từng thành viên ban giám đốc; ví dụ, nếu bạn có một giám đốc chuyên xét nét chi li, CEO sẽ cảm thấy rất khó xử. Song, trưởng ban giám đốc có thể hỗ trợ họ xử lý việc này."

Nếu vấn đề hiệu suất được phát hiện, lời khuyên sau từ nhóm ủy viên sẽ rất có ích: "Bạn nên xem xét ảnh hưởng từ vấn đề hiệu suất trong đúng bối cảnh. Thứ nhất, khoảng bao lâu thì vị giám đốc này sẽ đến tuổi nghỉ hưu? Nếu họ chỉ còn một năm và nếu vấn đề không ảnh hưởng quá lớn đến toàn bộ ban điều hành, thì bạn nên để họ tự giải quyết với nhau."

Vị giám đốc nắm quyền phụ trách xử lý các vấn đề trên nên ngồi lại với thành viên gặp vấn đề, trao đổi thật chân thành nhưng không quá xã giao. Ủy ban Ruy-băng Xanh đã cung cấp khá nhiều ví dụ điển hình. Một chủ tịch cho biết, "Nếu gặp vấn đề hiệu suất từ giám đốc, tôi sẽ sắp xếp một buổi họp thường niên để trao đổi với họ. Tôi sẽ nói, 'Sau đây là một số nhận định từ phía tôi: Đôi lúc khi đặt câu hỏi, có vẻ như anh đang kết tội ai đó hơn là nêu lên một thắc mắc bình thường để nhận lại thông tin. Anh theo kịp chứ, hay tôi đang hiểu sai điều gì đó?'" Một người khác gợi ý: "Người đứng đầu ban điều hành phải ngồi lại với vị giám đốc chưa làm tròn bổn phận và nói, 'Nghe này, chúng tôi cần anh đóng góp nhiều hơn những gì anh đã làm.' Hãy cho họ cơ hội một năm để cải thiện năng lực. Nếu họ thất bại, bạn có thể quay lại và nói, 'Chúng tôi cần thế chỗ anh bằng một người có khả năng cống hiến

tốt hơn.'"

Đa số đều đồng ý rằng khi một vấn đề hiệu suất phát sinh với một giám đốc, anh ta sẽ được trao cơ hội công bằng nhằm giải quyết êm thấm tình hình. Tuy nhiên, nếu vấn đề vẫn tồn đọng và không thể xử lý, thì chủ tịch ban điều hành phải đứng ra giải quyết, và vị giám đốc kia có thể rút lui mà vẫn bảo toàn được danh dự.

Các ủy viên Ruy-băng Xanh một lần nữa lại cho ý kiến sáng suốt: "Điều cốt yếu là bạn phải giúp họ rút lui trong danh dự, vì thế, đừng 'qua cầu rút ván' hay gây rạn nứt trong ban điều hành." Một người khác chia sẻ: "Bạn phải cùng các thành viên điều hành khắc phục vấn đề, song, bạn cũng phải cho phép cá nhân đó tự nỗ lực hóa giải tình thế của họ. Nếu bạn đang cố gắng xây dựng văn hóa cởi mở và tôn trọng lẫn nhau, bạn sẽ tự hủy hoại tất cả nếu chà đạp ai đó trước mắt người khác. Nếu ban điều hành có thái độ quá gay gắt với cá nhân đó, họ có thể làm mất đi sự cởi mở khi tranh luận."

**Danh hiệu của giám đốc sẽ chấm dứt?**

Trong thập niên 1990, những nhà đại diện cổ đông thường thiên về các giải pháp giúp ban giám đốc được nghỉ hưu an toàn. Đổi lại, mức trợ cấp của họ sẽ bị cắt giảm đáng kể. Spencer Stuart đã chỉ ra rằng, gần 80 trên 100 công ty được khảo sát trong năm 1995 thừa nhận có trợ cấp cho ban giám đốc; đến năm 2000, chỉ chưa đến 5% các doanh nghiệp nhóm S&P 500 có chương trình trợ cấp.1 Danh hiệu của giám đốc – hay tước hiệu đôi khi được đặt cho các giám đốc về hưu vẫn tiếp tục đòi hỏi phúc lợi và tiền bạc – sau cùng cũng đã lụi tàn.

Tuy nhiên, có một số bằng chứng cho thấy vai trò danh nghĩa này đang quay trở lại. Năm 2005, John R. Engen tiết lộ với tạp chí Corporate Board Member rằng: báo cáo của Corporate Library trên 2.000 thông tư doanh nghiệp Mỹ đã liệt kê 107 thành viên ban điều hành được truy tặng danh hiệu giám đốc danh dự trong năm 2004, so với 60 cái tên năm 2003.2

Có lẽ không phải ngẫu nhiên mà vai trò này lại hồi sinh đúng thời điểm các ban điều hành đang phải vắt sức giải quyết các vấn đề hiệu suất phát sinh từ ban giám đốc. Nói cách khác, nó đã mở ra một "con đường trải thảm đỏ" dành cho các giám đốc muốn rút lui khỏi ban điều hành vì vấn đề năng lực. Đây cũng là biện pháp hữu dụng trong trường hợp thành viên ban điều hành cần được điều chỉnh nhằm đáp ứng các tiêu chí mới về sự tự chủ của đội

ngũ (như tại Kristy Kreme), hoặc ngăn không để ban điều hành bị thổi phồng về số thành viên đến mức không thể kiểm soát sau một cuộc sáp nhập (như tại Ngân hàng Độc lập Cộng đồng).

## CÁC CÔNG CỤ ĐÁNH GIÁ TỪNG GIÁM ĐỐC RIÊNG LẺ

Các bản đánh giá cá nhân từng thành viên ban giám đốc đã được công nhận là công cụ quản trị tập đoàn hàng đầu. Tuy không bao gồm trong các quy định mới về thị trường chứng khoán tại NASDAQ hay NYSE, nhưng phương pháp này luôn xuất hiện trong Bộ luật Tổng hợp Anh Quốc, các quy định về Quản trị Doanh nghiệp tại Canada cùng vô số nội quy tại các công ty công bên ngoài nước Mỹ. Tại Mỹ, phương pháp đánh giá hiệu suất cá nhân giám đốc đã được "Ủy ban hội nghị Ban điều hành năm 2003 về lòng tin cộng đồng và doanh nghiệp tư" khuyến nghị sử dụng.3

Tuy nhiên, vẫn chưa thể khẳng định "công cụ hàng đầu" này mang lại kết quả tốt. Chỉ 43% lượng phản hồi từ khảo sát USC/ Mercer Delta năm 2004 – gồm các ban điều hành áp dụng phương pháp trên – khẳng định họ cảm thấy "hiệu quả" hay "vô cùng hiệu quả". Phần còn lại của chương này sẽ khám phá các phương thức giúp tối ưu hóa hiệu quả từ các công cụ đánh giá trên, và biến chúng thành giải pháp đích thực trong quản trị hiệu suất.

Tự đánh giá và đánh giá đồng cấp

Phương pháp tự đánh giá thường yêu cầu các giám đốc cho điểm chính họ dựa trên một danh sách các tiêu chí hiệu suất. Nếu ban điều hành thể hiện kỳ vọng ở các giám đốc – như đã đề cập trong phần trước của chương này – các tiêu chí sử dụng phải phản ánh được những kỳ vọng đó. Bảng 3.3 sẽ minh họa cho một báo cáo tự đánh giá dựa trên danh sách tương ứng trong Bảng 3.2.

Các báo cáo tự đánh giá của ban giám đốc – nơi các giám đốc tự phán xét chính họ chứ không phải người khác theo các tiêu chí cho sẵn – thường được sử dụng rộng rãi như một bài kiểm tra ý thức tự giác, và có hiệu quả đặc biệt đến các ban điều hành mới. Chúng giúp củng cố sự kỳ vọng đối với ban giám đốc ngay thời điểm họ chưa phối hợp thật sự tốt để nhận xét lẫn nhau. Các ban điều hành khác lại sử dụng cách tự đánh giá như một bước rút lui vô hại khỏi tiến trình nhận xét vốn quá khắt khe.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, bạn không nên yêu cầu các giám đốc tự điền vào phiếu đánh giá rồi bàn giao chúng cho hội đồng bổ nhiệm và quản lý. Đó không phải là tin tốt đối với các giám đốc có

vấn đề về hiệu suất, nhưng lại tự cho điểm mình một cách khó hiểu. Chúng cũng khiến chủ tịch hội đồng bổ nhiệm/quản lý rơi vào thế khó xử. Liệu vị chủ tịch có nên tiết lộ với các giám đốc này rằng đánh giá của họ không nhất quán với nhận định của ban điều hành? Và bằng chứng nào vị chủ tịch đang nắm giữ chứng minh điều đó, ngoài những nhận xét của chính đương sự? Liệu những nhận xét riêng tư và không chính thức như thế có phù hợp cho cuộc trao đổi? Hiển nhiên, đa số các chủ tịch sẽ né tránh vấn đề này, và phó mặc cho các giám đốc tự thỏa mãn cái tôi cá nhân và lừa dối chính mình.

Bảng 3.3. Phiếu tự đánh giá dành cho ban giám đốc

| |
|---|
| Mục đích của khảo sát này nhằm tạo điều kiện giúp bạn tự nhìn nhận hiệu suất của bản thân trên cương vị một giám đốc. Hãy đọc kỹ từng câu hỏi và khoanh tròn câu trả lời phù hợp nhất với ý kiến của bạn |
| [illegible] |
| Tôi có chuẩn bị tốt trong các cuộc họp cấp cao hay không? |
| Tôi có tham gia hiệu quả trong các cuộc thảo luận của ban điều hành không? |
| Tôi có thường đặt ra những câu hỏi sáng suốt và mang tính xây dựng không? |
| Tôi có thẳng thắn và trung thực khi trình bày quan điểm của mình hay không? |
| Tôi có sẵn sàng lắng nghe ý kiến người khác hay không? |
| Tôi có phán xét chính xác vấn đề trong quá trình ra quyết định hay không? |
| Tôi có hoàn thành trách nhiệm khi cần đưa ra những quyết định kịp thời hay không? (như phản đối việc bàn lùi) |
| Tôi có hiểu rõ và tôn trọng ranh giới trách nhiệm giữa ban điều hành và cấp quản lý hay không? |
| Tôi có sẵn sàng ủng hộ các thành viên cấp quản lý và ban điều hành khi cần thiết hay không? |
| Tôi có tích cực hỗ trợ ban quản lý trong hoạch định và định hướng chiến lược tập đoàn hay không? |
| Tôi có xây dựng được mối quan hệ công việc tích cực giữa tôi và các giám đốc đồng sự hay không? |
| Tôi có xây dựng được mối quan hệ công việc tích cực giữa tôi và ban điều hành cấp cao hay không? |
| Tôi có bày tỏ những mối quan ngại của mình với riêng CEO/chủ tịch để họ nhận thức về vấn đề trước và trong các cuộc họp cấp cao hay không? |
| Tôi có chủ động thể hiện vai trò quan hệ cộng đồng vì công ty hay không? |

Tôi có chủ động thể hiện vai trò phát triển kinh doanh vì công ty hay không?

Thậm chí cả trong những tình huống thuận lợi nhất, các báo cáo tự đánh giá cũng mất dần sự vẻ vang và giá trị sau một hoặc hai lần thẩm định. Một thành viên hội đồng đã nhận xét: "Phương thức này có thể hiệu quả lúc đầu nhằm khuyến khích tất cả tự nhìn nhận năng lực của chính mình trên cương vị một giám đốc. Nhưng sau khi tiến hành lần đầu, tôi không nghĩ các bạn sẽ nhận lại thêm giá trị nào trong lần thứ hai. Suy nghĩ của các thành viên khác về bạn trên cương vị giám đốc mới là điều bạn nên bỏ công tìm hiểu."

Trong quy trình đánh giá giám đốc đồng cấp, các thành viên ban điều hành sẽ cung cấp phản hồi có hệ thống về từng đồng sự giám đốc của họ. Do phương pháp này chuyển trọng tâm từ đội ngũ sang cá nhân, nên mối băn khoăn nó gây ra cho từng cá nhân cũng lớn hơn việc đánh giá chung toàn bộ tập thể. Các ban điều hành phải ghi nhớ những câu hỏi sau: Liệu có phải bản đánh giá đồng cấp này chỉ được sử dụng nhằm phục vụ phát triển chuyên môn, và chỉ có cá nhân được đánh giá mới có quyền tham khảo hay không? Hay biên bản tóm tắt của toàn bộ các phản hồi phải được hội đồng bổ nhiệm/quản lý thông qua như một yêu cầu bắt buộc, và quyết định có nên bổ nhiệm lại chức vụ của các giám đốc hay không?

Cả hai phương án trên đều có thể mang lại hiệu quả. Thực chất, việc sử dụng đánh giá đồng cấp nhằm phục vụ hoàn toàn cho phát triển chuyên môn sẽ bao gồm một số lợi thế đặc trưng. Thứ nhất, quy trình sẽ ít khiến người thực hiện cảm thấy lo ngại. Thứ hai, do các ban điều hành thường được tập hợp từ các lãnh đạo kinh doanh có tên tuổi và thành tích nổi bật, nên hầu hết các giám đốc đều khá xem trọng góp ý từ đồng sự của họ. Vì vậy, họ có thể quyết định đáp lại những góp ý tiêu cực bằng cách cải thiện năng lực hoặc tự nguyện từ chức – như trong câu chuyện mở đầu chương này – thậm chí dù chỉ có bản thân họ biết rõ điều đó.

Bí quyết làm nên một bản đánh giá đồng cấp thành công chính là một quy trình mang tính xây dựng cao. Ví dụ, chúng tôi đã phỏng vấn một thành viên ban điều hành trong một phần của quá trình đánh giá, và phát hiện anh ta đang rất căm phẫn trước những hành vi trong phòng họp cấp cao của ba giám đốc đồng sự, và tỏ ra rất hoan nghênh khi có một diễn đàn để trút hết mọi suy nghĩ của anh ta về họ. Tuy nhiên, khi anh đã hạ hỏa, chúng tôi mới bắt đầu đặt cho anh nhiều câu hỏi chất vấn hơn; nhận xét ban đầu của

anh – "Những gã này chỉ là một lũ ngốc ích kỷ" – đã được tiếp nối bằng những câu hỏi như: "Hãy cho tôi một ví dụ về hành động của họ khiến anh cảm thấy không phù hợp, và hãy cho biết nó ảnh hưởng thế nào đến toàn thể đội ngũ." Trong mỗi trường hợp, luôn có vô số những lời khuyên hữu ích nhằm đối phó với sự bộc phát cảm xúc. Do những phản hồi chỉ tập trung vào các góp ý mang tính xây dựng thay vì vấn đề cá nhân, chúng đã được đón nhận nồng nhiệt và thật sự đi vào lòng người.

**Các phương pháp đánh giá giám đốc đồng cấp**

Phản hồi chủ yếu được thu thập thông qua phương pháp đánh giá đối với từng giám đốc đồng sự, với các hình thức khảo sát lẫn phỏng vấn. Do đánh giá giám đốc đồng sự là vấn đề hết sức nhạy cảm, bạn cần có một bên thứ ba phụ trách thu thập, sắp xếp, phân tích và phân phát phản hồi. Hình thức phỏng vấn sẽ cho phép người phỏng vấn nhận xét và đảm bảo mọi phản hồi đều mang tính xây dựng. Riêng trong khảo sát, bạn cần phải biên tập lại những góp ý quá cá nhân hoặc vô nghĩa.

PHƯƠNG PHÁP KHẢO SÁT. Với một bản khảo sát, các thành viên ban điều hành có thể cho điểm từng đồng sự của họ thông qua các chỉ số cốt yếu về hiệu quả hoạt động của giám đốc với một thang điểm rõ ràng. Hình 3.1 sẽ minh họa một báo cáo phản hồi điển hình nhằm đánh giá đồng sự theo hình thức khảo sát.

Có hai mặt trái trong một bản khảo sát: Thứ nhất, nguyên nhân đằng sau điểm số có thể còn mơ hồ, khiến người được đánh giá tự hỏi liệu anh ta có được các đồng sự đánh giá cao hơn hoặc thấp hơn người khác hay không. Hầu hết các bản khảo sát đều có phần góp ý bổ sung, nhưng đó cũng chính là điểm bất cập thứ hai. Nếu các góp ý quá đặt nặng tính cá nhân hoặc hoàn toàn không mang tính xây dựng, chúng sẽ bị hạn chế tác dụng và có thể gây điều tiếng nếu được chia sẻ cho người khác.

Về mặt tích cực, các bản khảo sát đồng sự có thể tăng cường sự đoàn kết. Chúng cũng đem lại những phản hồi định lượng và hỗ trợ quá trình so sánh, đối chiếu kết quả qua từng năm nhằm kiểm tra sự tiến bộ của từng cá nhân. Một bản khảo sát sẽ phát huy hết hiệu quả của nó nếu đi cùng các buổi phỏng vấn chuyên sâu.

PHƯƠNG PHÁP PHỎNG VẤN. Thông qua sử dụng phương pháp phỏng vấn, các thành viên ban điều hành sẽ được yêu cầu đưa ra

các nhận xét về thế mạnh và khiếm khuyết của các giám đốc đồng sự. Phương pháp này bao gồm những câu hỏi phỏng vấn mang tính hệ thống cao cũng như các câu hỏi mở – như về sở trường đặc trưng của mỗi cá nhân, lĩnh vực đóng góp quan trọng nhất của họ trong năm vừa qua tại ban điều hành, và phương thức phát triển dành cho họ. Một trong những ưu điểm cốt yếu của hình thức này, đó là người phỏng vấn có cơ hội thăm dò và đặt các câu hỏi khai thác sâu hơn nhằm làm sáng tỏ những vấn đề còn đang bị che khuất, đồng thời đảm bảo phản hồi sẽ mang tính xây dựng. Bảng 3.4 sẽ minh họa một đoạn trích từ báo cáo phản hồi về giám đốc đồng sự theo phương pháp phỏng vấn.

Bảng 3.4. Báo cáo phản hồi đánh giá giám đốc

Các lĩnh vực sở trường chủ yếu

 Thế mạnh lớn nhất của anh là sự am hiểu về tình hình trong ngành nghề hoạt động của công ty và khả năng ứng dụng vốn hiểu biết đó nhằm đối phó với các vấn đề tồn tại trong ban lãnh đạo. Các đồng sự tin tưởng anh sẽ thể hiện vốn hiểu biết đó trong những cuộc họp bàn của ban điều hành và xem trọng những quan điểm của anh về các vấn đề hơn cả.

- “Anh ấy là một phần của ngành kinh doanh này. Anh ấy sở hữu sự uyên bác về doanh nghiệp mà không thành viên ban điều hành nào có được. Tôi tin đó không những là lợi ích to lớn đối với ban điều hành mà cả cấp quản lý. Anh ấy luôn đưa ra những ý kiến mà tất cả chúng tôi không thể ngờ đến.”

- “Nếu anh ấy không có mặt trong lúc chúng tôi cùng thảo luận về một động thái chiến lược quan trọng, cuộc thảo luận sẽ trở nên vô nghĩa. Anh ấy luôn đưa ra những ý kiến sáng tạo thể hiện một ‘tầm nhìn’ lớn. Tôi không nghĩ anh ấy nhận ra chúng tôi phụ thuộc vào anh ấy nhiều đến thế nào.”

 Một thế mạnh quan trọng khác của anh là tinh thần đoàn kết cá nhân và sẵn sàng tránh né khi có dấu hiệu mâu thuẫn về lợi ích. Một số thành viên ban điều hành đã đề cập đến vai trò của anh khi cứu vớt công ty trong mọi cuộc đàm phán mua lại với Công ty X, một ví dụ về chuẩn mực đạo đức và tinh thần hợp tác cao độ của anh.

- “Tôi đã rất ngạc nhiên khi anh ấy nói rằng sẽ không xuất hiện trong suốt các cuộc đàm phán với Công ty X vì có nguy cơ dính dáng đến công ty VC của riêng anh. Tôi không nhận thấy bất cứ

mâu thuẫn nào ở đây - nhưng phải nói rằng tôi đã thật sự ấn tượng về sự tinh tế của anh ấy. Tôi biết con người này không phải loại người cẩu thả và chụp giật - và kể từ sau vụ Enron, bạn sẽ tin rằng đây là mẫu giám đốc lý tưởng."

- "Tôi không muốn nói điều này, nhưng bạn sẽ nghĩ rằng các công ty VC công nghệ cao thường sử dụng 'thư tay' trong mọi vấn đề - do đó, tôi đã rất ấn tượng khi anh ấy nói rằng sẽ không khuyến khích kiểu trao đổi đó trong việc mua lại. Tôi không hề biết công ty của anh ấy đã từng làm ăn với Công ty X trong quá khứ - và tôi không nghĩ có mâu thuẫn nào ở đây - nhưng điều khiến tôi ấn tượng nhất là anh ấy đã tự giác đề xuất rút lui khỏi các cuộc đàm phán, dù không ai yêu cầu - và tôi cho rằng, nếu chúng ta có kỳ vọng gì ở một công ty VC công nghệ cao, đó chính là đạo đức."

Cơ hội phát triển

 Các thành viên ban điều hành thể hiện sự lo ngại về sự vắng mặt gần đây của anh trong các cuộc hội đàm. Một số đồng sự quy kết việc này cho việc thiếu quan tâm. Một số người khác tin rằng sự hiện diện ít ỏi của anh sau cuộc họp riêng vào tháng 1 là hệ quả của các mâu thuẫn đối với thành viên khác trong thời điểm đó. Bất chấp những nguyên nhân trên, chúng tôi khi vọng anh sẽ tham gia tích cực hơn tại phòng họp cấp cao trong thời gian tới.

- "Khi anh ấy lần đầu tiên gia nhập ban điều hành, anh ấy đã nã súng vào mọi thứ! Có thể một số người nghĩ rằng anh ấy hơi hiếu chiến - nhưng anh ấy luôn có những ý tưởng tuyệt vời và vẽ ra viễn cảnh mà chúng tôi không thể ngờ đến. Tuy nhiên, tôi phải nói rằng từ 6 tháng nay, anh ấy đã giấu cặp sừng của mình đi và tôi không rõ vì sao. Tôi lo rằng anh ấy không còn khao khát như trước. Thiếu vắng anh ấy là một mất mát to lớn đối với cả tập thể. Có thể anh ấy thiếu tinh tế trong cách tiếp cận trước đây, nhưng tôi không nghĩ đó là vấn đề - vì bây giờ, dường như anh ấy chẳng còn quan tâm đến điều gì nữa."

- "Cuộc gặp riêng giữa anh ấy và Giám đốc X phải nói là một cơn địa chấn. Tôi nghĩ đó hoàn toàn là vấn đề chính trị - Giám đốc X là một tên tuổi lớn, là một nhân vật cốt cán trước khi anh ấy gia nhập. Anh ấy rất am tường về tình hình bên ngoài, và luôn đưa ra những ý kiến tuyệt vời nhằm đối phó với các vấn đề của ông. Tôi nghĩ Giám đốc X đã đánh hơi thấy nguy cơ. Anh ấy rất xem trọng cuộc gặp đó - anh ấy vô cùng xuất sắc trong mảng chiến lược - và Giám đốc X chỉ biết gật đầu theo anh. Ông ta chưa bao giờ đạt đến tầm vóc đó."

- “Cứ như thể anh ấy đã rút lui sau cuộc họp riêng. Tôi không biết chính xác lý do. Nhưng tôi có thể khẳng định: chỉ cần anh ấy muốn, anh ấy sẽ là một giám đốc xuất sắc.”

Các đóng góp quan trọng nhất

 Hầu hết các đồng sự đều đề cập đến sự uyên bác của anh đối với sự bành trướng trên toàn cầu - bước tiến đã tạo nên sự lột xác cho công ty sau chiến dịch mở rộng toàn cầu - và xem đó như đóng góp quan trọng nhất của anh cho công ty trong suốt những năm qua.

- “Đây là nơi anh ấy tỏa sáng! Anh ấy đã có mặt tại đó và thực hiện việc đó, ngay trong ngành công nghiệp này và biết rõ mọi thế lực đứng sau quyết định trên. Anh ấy nêu lên những vấn đề tôi chưa từng nghĩ đến, và tôi khẳng định CEO đã vô cùng biết ơn vì những đóng góp trên từ anh. Họ đã thay đổi toàn bộ kế hoạch - họ đã chuyển cơ sở đến Nam Mỹ, và bắt đầu tìm kiếm những mảnh đất cơ hội trước đây họ chưa từng nhận ra.”

- “Cái cách mà anh ấy tranh luận về chiến lược mở rộng trên toàn cầu - đó là ví dụ hoàn hảo cho một đóng góp đỉnh cao xuất hiện trên bàn họp. Điều đánh nói là anh đã thực hiện điều đó một cách tài tình, và khiến cho CEO không cảm thấy bị mất mặt. Chúng ta có thể nhận thấy rằng CEO không hề bị ép vào thế phòng thủ - đó là bằng chứng cho ấy những quan điểm của anh hoàn toàn được ghi nhận. Anh ấy đã bước một bước lớn trên đôi chân của CEO - không chỉ thể hiện ở quan điểm, mà cả trong phương pháp của anh. Đây có thể là ban điều hành tuyệt vời nhất chúng tôi từng tham gia, và chúng tôi đã không thể làm được điều đó nếu không có anh ấy.”

**TÓM TẮT**

Khi các ban điều hành đang xắn tay và đắm mình vào những nhiệm vụ họ cần gánh vác trong môi trường kinh doanh khó khăn hiện nay, vẫn còn một khía cạnh quan trọng họ đang né tránh giải quyết: đó là các vấn đề hiệu suất từ đồng sự. Sự miễn cưỡng này hoàn toàn có thể hiểu được. Thâm nhập vào những vấn đề trên có thể dẫn đến nỗi hổ thẹn, nguy cơ sụp đổ vị thế chính trị và những cuộc trao đổi mặt-đối-mặt hết sức khó khăn. Luôn có một nỗi băn khoăn nhỏ khi đa phần các lãnh đạo ban điều hành chấp nhận nhắm mắt và siết chặt tay khi đối diện với vấn đề. Nhưng thật nông cạn khi cho rằng ban điều hành có thể toàn lực cải thiện mức độ hiệu quả của họ mà không lưu tâm khắc

phục các khiếm khuyết trên. Bất kể khó xử đến đâu, những lãnh đạo điều hành tài năng nhất cũng phải nhận ra khi nào các vấn đề năng lực từ ban giám đốc bắt đầu nảy sinh, đồng thời ngăn chặn và giải quyết chúng một cách công bằng, liêm chính.

Khuyến khích mọi thành viên ban điều hành xác định lại vai trò và kỳ vọng ở họ là một khởi đầu tốt. Tuy nhận biết các hành vi có vấn đề là nhiệm vụ then chốt, nhưng giải quyết các vấn đề thiên về năng lực đó một cách hợp lý cũng quan trọng không kém. Nếu làm tốt, quá trình đánh giá đồng sự giám đốc có thể đem lại nhiều thông tin tích cực. Đó hiển nhiên là hành trình chông gai, nhưng đồng thời cũng bao hàm cơ hội phát huy vai trò và hiệu quả từ mỗi thành viên ban giám đốc, từ đó giúp toàn thể ban điều hành vận hành xuất sắc như một đội ngũ thật sự.

# Chương 4

# LÃNH ĐẠO BAN ĐIỀU HÀNH: CẤU TRÚC VÀ TRÁCH NHIỆM

Beverly A. Behan
David A. Nadler

Ai nên lãnh đạo ban điều hành?

Trong cuộc tranh luận vẫn đang tiếp diễn về tương lai của nền quản trị doanh nghiệp Mỹ, một số câu hỏi đã khơi gợi được những phản hồi đầy nhiệt huyết về vấn đề trên. Rất nhiều người khởi xướng phong trào tái thiết doanh nghiệp đã quả quyết: các ban điều hành Hoa Kỳ nên noi gương các đồng nghiệp của họ tại Anh Quốc và Canada, đồng thời phân tách vai trò của CEO và chủ tịch tập đoàn trong ban điều hành. Những người khác lại nhiệt liệt tán thành việc kết hợp hai vai trò trên, nhằm tránh không bị nhầm lẫn về chức vị tối cao trong tập đoàn.

## GIẢI ĐÁP CÂU HỎI VỀ VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

Tuy ý thức khá rõ về những ranh giới xung quanh địa vị của mình qua nhiều cách khác nhau, nhưng chúng ta buộc phải thừa nhận: trong cuộc chiến tranh tôn giáo trên, chúng ta đơn thuần chỉ là những kẻ bất khả tri.

Thực chất, việc tranh luận có nên phân tách hai vai trò trên hay không đã thu hút sự quan tâm của chúng ta khỏi một vấn đề lôi cuốn hơn – và cấp thiết hơn hẳn: đó là yêu cầu về một thế lực lãnh đạo đặc trưng đối với các giám đốc hoạt động độc lập, những thành viên áp đảo về số lượng tại từng ban điều hành. Nếu vai trò CEO và chủ tịch danh dự thuộc về hai người khác nhau, vị chủ tịch sẽ là người thống lĩnh toàn bộ ban điều hành, cũng như mọi

giám đốc độc lập dưới quyền. Nếu các vai trò bị chia tách, trưởng ban giám đốc hoặc giám đốc chủ tọa sẽ là người phù hợp đứng đầu các giám đốc độc lập.

Mỗi giải pháp đều chứng tỏ hiệu quả. Có thể nói, cấu trúc lãnh đạo của ban điều hành là yếu tố quan trọng, nhưng cấu trúc ban điều hành lựa chọn lại không quan trọng bằng cách xác định vai trò của người đứng đầu ban giám đốc độc lập. Điều cốt yếu nhất là cách thức vị lãnh đạo đó tương tác với ban quản trị cấp cao và các thành viên còn lại trong ban điều hành. Những vấn đề then chốt khác cần xem xét bao gồm quy trình được áp dụng nhằm lựa chọn người lãnh đạo, xác định những phẩm chất cần thiết và hiệu quả đối với vai trò trên, cũng như quyết định hiệu suất của người lãnh đạo sẽ được đánh giá ra sao trong thời gian dài.

Trong chương này và hai chương kế tiếp, chúng ta sẽ được khám giá góc nhìn cận cảnh về vai trò lãnh đạo trong quy trình xây dựng ban điều hành. Chương này sẽ tập trung vào các vai trò chính thức của người lãnh đạo, cùng các cấu trúc mới mẻ các giám đốc độc lập chưa từng được trải nghiệm đang gây ảnh hưởng rộng lớn tại khắp các tập đoàn Hoa Kỳ. Trong chương 5, chúng ta sẽ kiểm chứng các phương pháp giúp người lãnh đạo định hình một số quy trình hoạt động của ban điều hành. Nhờ quản lý luồng thông tin hiệu quả, các biên bản họp hành cùng các phiên họp quản trị, khả năng hoạt động của ban điều hành sẽ được cải thiện hiệu quả như một đội ngũ thống nhất, thông qua việc cống hiến thời gian cho những nhiệm vụ xứng đáng và ra quyết định dựa trên thông tin hợp lý. Tiếp theo, chương 6 sẽ bàn về vấn đề quan trọng bậc nhất liên quan đến văn hóa đội ngũ điều hành cùng vai trò đặc trưng của người lãnh đạo, trong việc định hình môi trường tập thể khuyến khích gia tăng giá trị trong công việc

## BỐI CẢNH CỦA CUỘC TRANH LUẬN

Từ trước đến nay, các doanh nghiệp Mỹ đã gộp chung vai trò của CEO và chủ tịch tập đoàn. Các khảo sát gần đây cho thấy có đến từ 60% đến 80% các tập đoàn lớn tại Mỹ bổ nhiệm cùng một cá nhân đảm nhiệm một lúc hai vị trí: trưởng ban giám đốc tập đoàn và chủ tịch hội đồng quản trị. Trong khi đó, Vương quốc Anh lại áp dụng mô hình trái ngược, trong đó các giám đốc độc lập có tỉ lệ thành viên trong ban giám đốc ít hơn hẳn tại Mỹ.

Bên cạnh hậu quả từ các vụ bê bối quản lý và làn sóng tái thiết các quy định doanh nghiệp tại Hoa Kỳ, nhiều đại diện cổ đông và tham mưu quản trị đã đổi mới lời kêu gọi của họ nhằm khuyến

khích phân tách vai trò của CEO và chủ tịch tập đoàn. Tuy nhiên cho đến nay, vẫn có quá ít bằng chứng cho thấy tình hình đã thay đổi theo hướng tích cực. Theo một nghiên cứu do Corporate Library thực hiện – một nhóm các "giám sát viên quản trị" – số lượng các công ty thành viên thuộc nhóm S&P 500 bổ nhiệm cùng một người vào hai vai trò đã giảm từ 394 xuống còn 377 (năm 2004). Tuy nhiên, cùng thời điểm đó, số lượng các chủ tịch từng nắm giữ qua vai trò CEO hay các chức vụ giám đốc khác đã tăng từ 74 lên 87 trường hợp. Nói cách khác, tuy tỉ lệ các công ty gộp chung vai trò CEO và chủ tịch đã giảm từ 79% xuống 75%, nhưng tỉ lệ các chủ tịch từng có kinh nghiệm đào tạo trong quá khứ chỉ giảm từ 94 xuống 93% – một sự thay đổi không đáng kể.1

Các số liệu trên đã phản ánh sự thật rằng các ban điều hành Mỹ đang miễn cưỡng tước đi danh hiệu chủ tịch từ một cá nhân vừa là chủ tịch, vừa là CEO. Bên cạnh đó, sẽ thuận lợi hơn nhiều nếu họ bổ nhiệm một giám đốc chủ tọa nắm quyền lãnh đạo ban giám đốc độc lập, và đánh giá quan điểm của họ về cấu trúc ban điều hành tại thời điểm chuyển giao chức vụ CEO. Trên thực tế, các doanh nghiệp Mỹ đang xem xét ngày càng cởi mở hơn khả năng phân chia vai trò khi một CEO lên nắm quyền, và áp dụng cấu trúc này nhằm sản sinh động lực cho đội ngũ.

Tuy nhiên, những người khởi xướng việc chia tách hai vai trò trên lại tiếp tục thay đổi quan điểm một lần nữa. Họ đã rút ra một chu kỳ kế nhiệm khi đề cập đến một cá nhân mang hai chức danh: chủ tịch – người đứng đầu hội đồng quản trị và CEO – người đứng đầu ban giám đốc. Điều này dẫn đến vô số nguy cơ xung đột về quyền lợi, đặc biệt khi vị CEO kiêm chủ tịch chỉ là một gã khoác lác bao quanh mình những kẻ hèn nhát và bè lũ thân cận. Bên cạnh đó, lãnh đạo ban điều hành và quản lý doanh nghiệp là hai nhiệm vụ hoàn toàn khác nhau; một CEO xuất sắc có thể là một chủ tịch bất tài, hoặc ngược lại.

Tuy có những ý kiến đúng đắn ủng hộ việc chia sẻ vai trò, nhưng vẫn chưa có bằng chứng nào đủ thuyết phục chứng tỏ mối liên hệ trực tiếp giữa các vai trò được phân chia với hiệu quả hoạt động được cải thiện. Ngược lại, một nghiên cứu quan trọng do Booz Allen tiến hành đã chỉ ra rằng: "Phân tách vai trò tổng giám đốc (CEO) và chủ tịch tập đoàn không hề mang lại lợi ích cao hơn cho các cổ đông. Lợi nhuận thu về từ các nhà đầu tư thậm chí còn sụt giảm – 4,7% mỗi năm tại châu Âu và 4,1% mỗi năm tại Nam Mỹ – khi hai nhiệm vụ này bị phân tách."2

Điển hình, lợi ích từ việc phân chia vai trò đã bị Enron – một hình

mẫu tiêu biểu về lạm dụng quyền quản lý – làm suy mòn. Kenneth Lay đã lãnh đạo ban điều hành và Jeffrey Skilling giữ chức CEO khi tập đoàn này trượt dài trong cơn khủng hoảng. Thế nhưng, Lay cũng chính là cựu CEO, chứ không phải một chủ tịch đơn thuần. Một trường hợp tương tự cũng diễn ra tại Nortel, một gã khổng lồ trong ngành viễn thông tại Canada: các vụ bê bối kiểm toán đã nhấn chìm công ty này trong khủng hoảng, bất chấp mọi nỗ lực của Red Wilson, một chủ tịch danh dự kỳ cựu. Thậm chí ngay tại nước Mỹ, khi George Mitchell được bổ nhiệm làm chủ tịch danh dự tại Disney nhằm tạo thế cân bằng với Michael Eisner do sự nổi dậy của các cổ đông, họ chỉ nhận được thái độ hoài nghi. Điều này chứng tỏ rằng sự phân cấp đơn thuần trong vai trò lãnh đạo không thể trở thành giải pháp chóng vánh cho những mối lo trong hoạt động quản lý.

## CÁC PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ MỚI

Chất xúc tác thật sự nhằm định hướng vai trò lãnh đạo ban điều hành tại những tập đoàn hàng đầu nước Mỹ chính là những quy định mới ban hành từ NYSE lẫn NASDAQ, khiến các ban điều hành phải tổ chức các phiên họp quản trị thường xuyên, nơi các giám đốc độc lập không được nắm giữ quyền quản lý công ty. Điều này đã thôi thúc các ban điều hành xem xét lại phương thức thể hiện vai trò lãnh đạo trong các phiên họp quản trị, và xác định liệu người lãnh đạo có còn vai trò nào cần đáp ứng trong các phiên họp này không.

Do các yêu cầu từ thị trường chứng khoán đã đi vào áp dụng từ hai năm trước, các doanh nghiệp Mỹ tất nhiên đã thử nghiệm chúng theo nhiều phương thức khác nhau. Một số đã xoay vòng quyền lãnh đạo trong các phiên họp giữa các thành viên ban giám đốc – theo thứ tự bảng chữ cái hay dựa trên thâm niên – hoặc giữa các chủ tịch ủy ban, tùy thuộc vào từng chủ đề bàn luận cụ thể tại mỗi cuộc họp. Trong khi đó, những công ty khác lại phân chia vai trò CEO và chủ tịch tập đoàn dựa theo các mô hình tại Anh Quốc và Canada, và bổ nhiệm một giám đốc độc lập bên ngoài làm chủ tịch danh dự. Các công ty cũng thử nghiệm vô số các phương thức họ cho là phù hợp, điển hình như bộ đôi giám đốc điều hành tại Cinergy hay phó chủ tịch ủy ban điều hành tại Target.

Hiệp hội các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia (NACD) đã đánh thức nhu cầu nhanh chóng định hình cấu trúc lãnh đạo ban điều hành và các vai trò liên quan, và xem đó là mục tiêu hoạt động của Ủy ban Ruy-băng Xanh trong năm 2004. Ban lãnh đạo của chúng tôi (với sự hỗ trợ của Jay Lorsch từ trường Kinh doanh Harvard)

cùng những cống hiến quan trọng của họ cho hoạt động của ủy ban đã đúc kết nên các quan điểm chủ đạo trong chương này, bao gồm:

- Những kết quả khảo sát cốt yếu của Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD
- Tầm quan trọng của việc xác định vai trò của trưởng ban giám đốc và chủ tịch danh dự
- Vai trò của chủ tịch điều hành
- Vấn đề lãnh đạo trong các ủy ban điều hành

## ỦY BAN NACD: PHẠM VI QUAN ĐIỂM

51 thành viên thuộc Ủy ban Ruy-băng Xanh – bao gồm các thành viên ban điều hành, CEO, chủ tịch, trưởng ban giám đốc cùng các nhà lãnh đạo tư tưởng khác về quản trị tập đoàn – đã được phân đều vào ba phân ban khác nhau, chuyên thảo luận về vấn đề phân tách vai trò giữa CEO và chủ tịch tập đoàn.

Xấp xỉ 1/3 hội đồng này tin tưởng mạnh mẽ rằng mô hình đúng đắn nhất trong lãnh đạo ban điều hành chính là phân chia các vai trò giữa CEO và chủ tịch, với một giám đốc độc lập bên ngoài giữ chức chủ tịch danh dự. "Nếu một trong những trách nhiệm tối quan trọng của ban điều hành là tuyển dụng và đánh giá CEO, thì thật phi lý nếu chúng ta gộp chung nhiệm vụ của CEO và chủ tịch làm một," một ủy viên nêu quan điểm. "Bản chất mâu thuẫn này vô cùng rõ ràng. Tôi tin các vai trò này cần được phân rõ." Một người khác lập luận, "Tôi nghĩ việc phân chia vai trò là cần thiết vì chúng sẽ củng cố niềm tin đối với ban điều hành như một tập thể thống nhất. CEO có nhiệm vụ vận hành doanh nghiệp, còn ban điều hành sẽ chịu trách nhiệm đảm bảo công ty phát triển theo định hướng phù hợp."

Các ủy viên trên đã quên rằng sở hữu một chủ tịch danh dự sẽ gây hoang mang về cá nhân thật sự điều hành công ty, đồng thời nhấn mạnh rằng chủ tịch và CEO là hai nhiệm vụ khác nhau, đòi hỏi những kỹ năng khác nhau. Nhiều người cho rằng chủ tịch danh dự sẽ giúp "giảm gánh nặng" cho CEO từ những đòi hỏi ngày càng nâng cao khi dẫn dắt ban điều hành. "Trở thành chủ tịch sẽ chiếm phần lớn thời gian của CEO, và khiến họ ngày càng khó dốc tâm sức và thời gian nhằm vận hành công ty như ý," một ủy viên chia sẻ.

Tuy nhiên, nhiều ủy viên lại công khai ủng hộ mô hình chủ tịch danh dự, và chứng tỏ rằng một trưởng ban giám đốc mạnh mẽ và

có năng lực sẽ tạo được hiệu quả đáng kể trong việc lãnh đạo các giám đốc độc lập. “Tôi có 51% thành viên ủng hộ phân tách vai trò so với 49% còn lại,” một ủy viên cho biết. “Tôi có thể hòa hợp dễ dàng với một trưởng ban giám đốc xuất sắc, miễn họ không phải là cựu CEO.”

Xấp xỉ 1/3 ủy viên khác lại thiên về kết hợp vai trò CEO và chủ tịch trong một cá nhân, và gọi người đó là trưởng ban giám đốc hay giám đốc chủ tọa (chúng tôi sẽ sử dụng các thuật ngữ này thay phiên nhau). Họ tin rằng vai trò kết hợp sẽ khiến đội ngũ không còn mơ hồ về cá nhân phải chịu trách nhiệm về mỗi thành công hay thất bại. “Nếu phân tách vai trò, đồng nghĩa bạn đã pha loãng năng lực lãnh đạo trong công ty và không thể biết được hiệu quả thuộc về ai,” một ủy viên quả quyết. “Tôi nghĩ kết hợp hai vai trò sẽ tốt hơn vì chúng ta sẽ không còn bối rối về việc ai phải chịu trách nhiệm nữa.”

Ngoài ra, nhiều người cũng lo ngại việc phân chia vai trò sẽ dẫn đến chia rẽ quyền lãnh đạo và tranh chấp quyền lực. Một số ủy viên đã cho thấy những người được bổ nhiệm CEO và chủ tịch tập đoàn thường khó lòng chia sẻ quyền lực một cách hòa hợp. Những người khác lại cảm giác rằng mô hình chủ tịch danh dự thực tế chỉ làm suy yếu tầm ảnh hưởng của những thành viên khác trong ban điều hành. “Tôi bắt đầu ủng hộ việc kết hợp vai trò của CEO và chủ tịch, vì nếu họ bị chia rẽ, sóng gió sẽ nổi lên trong nội bộ ban điều hành,” một ủy viên cho biết. “Nếu chủ tịch là người đại diện ban lãnh đạo, thì chủ tịch ủy ban nhất định sẽ thất thế. Chủ tịch tập đoàn sẽ cùng CEO quyết định mọi việc, và bộ đôi này sẽ kết hợp thành một thể thống nhất, khiến phần còn lại của ban điều hành khó lòng chống đối.”

Sự cân bằng quan điểm trong ủy ban – với xấp xỉ 1/3 số người đại diện cho mỗi quan điểm – đã khẳng định tầm quan trọng của việc chọn ra một người xứng đáng dẫn dắt ban giám đốc độc lập. Tuy nhiên, các ủy viên tin rằng dù chủ tịch danh dự hay trưởng ban giám đốc nắm giữ vai trò này cũng không có gì khác biệt, mà kết quả chỉ phụ thuộc vào từng hoàn cảnh. “Tôi nghĩ thật sai lầm khi nói rằng, ‘Đây là mô hình lãnh đạo dành cho ban điều hành,’ vì còn vô số yếu tố khác sẽ gây ảnh hưởng khi bạn quyết định bản thân sẽ là trưởng ban giám đốc hay chủ tịch danh dự.”

Nhiều người đã chỉ ra rằng cả hai mô hình trên điều không đảm bảo tính hiệu quả đối với ban điều hành. “Tôi không nghĩ tập trung quá mức vào cấu trúc ban điều hành là cần thiết, vì dù bạn làm cách nào, cả hai cấu trúc trên đều sẽ sụp đổ chỉ vì những

người đảm nhiệm các vai trò đó," một ủy viên cho biết. Những người khác lại cho thấy cả trưởng ban giám đốc lẫn chủ tịch danh dự đều có thể lãnh đạo ban giám đốc độc lập một cách hiệu quả. "Tôi từng phục vụ tại các ban điều hành áp dụng cả hai mô hình trên, và tôi nhận thấy cả hai đều phát huy tác dụng," một ủy viên khẳng định. "Tôi nghĩ chúng ta không nên quá cố chấp về vấn đề này."

Ủy ban đã kết luận rằng cả chủ tịch danh dự lẫn trưởng ban giám đốc đều có thể phục vụ hiệu quả. Tuy nhiên, họ đã đề xuất bổ nhiệm một cá nhân nữa (trong cả hai trường hợp) nhằm lãnh đạo các giám đốc độc lập theo một quy trình liên tục thay vì xoay vòng quyền lãnh đạo sau các phiên họp quản trị hàng tháng hay hàng quý. Mô hình xoay vòng lãnh đạo bao gồm hai phần:

Thứ nhất, bổ nhiệm một giám đốc vào chức vụ lãnh đạo đang tiếp diễn sẽ cho phép một người "kế nhiệm" những người khác trong các tình huống cần quan tâm nghiêm túc đến hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp hoặc CEO.

Thứ hai, mỗi giám đốc đều có thể xây dựng mối quan hệ lâu dài với CEO, đồng thời cải thiện hoạt động giao tiếp giữa ban điều hành và cấp quản lý. Tuy nhiên, một ủy viên đã chỉ ra rằng, "Tôi không thích ý tưởng xoay vòng trưởng ban giám đốc hoặc giám đốc chủ tọa giữa các thành viên trong từng cuộc họp. Rắc rối chắc chắn sẽ phát sinh, vì không ai có thể xây dựng được mối tương tác quản lý phù hợp như người từng đảm nhận vị trí chính thức đó trước đây. Và nếu có vấn đề phát sinh, ai sẽ chịu trách nhiệm? 'Giám đốc của tháng' ư?"

Khảo sát mới nhất của USC/Mercer Delta đã cho thấy các ban điều hành tập đoàn Mỹ đang thiết lập ngày càng thiếu hình thức cấu trúc lãnh đạo đối với các giám đốc độc lập. Khảo sát năm 2004 cho biết: 75% người tham gia đã từng phục vụ trong các ban điều hành nơi các giám đốc độc lập nắm quyền lãnh đạo, tăng 46% so với năm 2003 và 32% so với năm 2001. 2/3 những đội ngũ này đã bổ nhiệm từng cá nhân vào vai trò đó theo định hướng lâu dài, trong khi 1/3 còn lại sẽ xoay vòng chức vụ giữa các giám đốc độc lập. Chúng tôi dự đoán rằng, theo thời gian, thế cân bằng trên sẽ tiếp tục thay đổi khi ngày càng nhiều ban điều hành nhận ra lợi ích từ việc bổ nhiệm một lãnh đạo chính thức giữa các giám đốc độc lập.

## XÁC ĐỊNH VAI TRÒ CỦA TRƯỞNG BAN ĐIỀU HÀNH VÀ CHỦ TỊCH DANH DỰ

Bất kể cấu trúc như thế nào, CEO cùng cá nhân đang nắm quyền lãnh đạo các giám đốc độc lập (dù là trưởng ban giám đốc hay chủ tịch danh dự) vẫn chịu trách nhiệm chính trong việc suy tính, trao đổi và đồng thuận về vai trò chính của họ. Thông thường, họ sẽ tiếp nhận các chỉ dẫn có sẵn và thậm chí còn đăng tải chúng lên trang chủ của công ty, mà không quá quan tâm về hệ quả thực tế; tất nhiên, chỉ cho đến khi vấn đề phát sinh.

Xin dẫn lời một ủy viên về vấn đề này: "Dù trưởng ban giám đốc hay chủ tịch danh dự nắm quyền, cách tốt nhất để họ phối hợp hiệu quả với CEO là phải nắm rõ những trách nhiệm quy định cơ bản giữa hai vai trò này. Tất nhiên, yếu tố con người cũng ảnh hưởng không ít; và quy trình trao đổi thực tế giữa hai bên phải tôn trọng ranh giới quyền hạn của nhau. Nhưng nếu bạn bắt đầu bằng cách phát triển một cấu trúc nơi họ có thể hoạt động và xây dựng cơ sở, thì đó nhất định là một khởi đầu tốt."

Điểm khác biệt chủ yếu giữa vai trò của trưởng ban giám đốc và chủ tịch danh dự chính là: Chủ tịch ban điều hành (có thể là chủ tịch tập đoàn, CEO hay chủ tịch danh dự) sẽ chủ trì các cuộc họp cấp cao, xây dựng lịch trình, kế hoạch và theo dõi các thông tin trước cuộc họp được gửi đến các giám đốc. Trong khi đó, trưởng ban lãnh đạo lại thường hỗ trợ chủ tịch hoặc CEO xây dựng lịch trình và thông tin, nhưng không chịu trách nhiệm chính về việc này cả trong các cuộc họp hay nội bộ ban điều hành, trừ khi cả CEO lẫn chủ tịch đều vắng mặt. Chủ tịch danh dự lẫn trưởng ban giám đốc đều có thể chủ trì các phiên họp quản trị giữa các giám đốc độc lập, và khuyến khích các thành viên ban điều hành trao đổi với nhau, hoặc với CEO bên ngoài. Nhưng cả hai đều không đảm đương vai trò nào trong hoạt động chính của công ty.

Giao tiếp với các đối tượng bên ngoài vẫn là một "vùng xám" đối với các doanh nghiệp Hoa Kỳ. Thông thường, cả trưởng ban giám đốc và chủ tịch danh dự đều không giữ vai trò quan trọng trong giao tiếp đối ngoại, và chỉ có CEO là người phát ngôn chính thức của công ty trước công luận. Tuy nhiên, ngay cả trong tình huống khẩn cấp (sẽ được thảo luận rõ hơn trong chương 10), vẫn có những trường hợp chủ tịch danh dự được các thành viên ban điều hành và CEO yêu cầu đại diện công ty phát biểu trước công chúng bên ngoài. Một số trưởng ban giám đốc còn tham gia trong các buổi họp với những nhà đầu tư trọng điểm một hoặc hai lần trong năm.

Bảng 4.1 là đoạn trích trong báo cáo lãnh đạo ban điều hành của Ủy ban Ruy-băng Xanh, trong đó vạch rõ các nhiệm vụ lãnh đạo

chủ yếu.

Khảo sát của USC/Mercer Delta năm 2004 đã đặt câu hỏi về các hoạt động chung do mỗi giám đốc đảm đương, đồng thời thể hiện vai trò của trưởng ban giám đốc, giám đốc chủ tọa và chủ tịch danh dự. Hình 4.1 sẽ tóm tắt lại các phản hồi của họ.

**Những phẩm chất của một lãnh đạo ban giám đốc độc lập xuất sắc**

Tất nhiên, phẩm chất quan trọng đối với người lãnh đạo ban giám đốc độc lập chính là khả năng gây dựng uy tín và sự tôn trọng từ các giám đốc đồng sự. Đó là những cá nhân luôn tán thưởng các thành tích đáng ghi nhận của đồng sự và thể hiện năng lực lãnh đạo xuất chúng khiến đồng sự của họ không thể phủ nhận. Đây là yêu cầu vô cùng quan trọng đối với nhiệm vụ giao tiếp đầy tinh tế và thử thách của người lãnh đạo, khi phải kết nối giữa CEO với ban điều hành, và giữa các giám đốc với nhau.

Bảng 4.1. Vai trò của lãnh đạo ban giám đốc độc lập và CEO

| Mô hình Chủ tịch tập đoàn | |
|---|---|
| Vai trò của Chủ tịch ban giám đốc | |
| Chủ trì các cuộc họp ban giám đốc và đại hội cổ đông thường niên (vai trò này sẽ thay đổi tùy thuộc vào việc CEO, chủ tịch hay trưởng ban giám đốc đảm nhiệm).<br>□ Đề xuất triệu tập các cuộc họp cấp cao với chủ tịch khi cần thiết.<br>□ Xây dựng lịch trình (kế hoạch) cuộc họp và chủ trì phiên họp quản trị với các giám đốc độc lập.<br>□ Tóm tắt lại cho CEO các vấn đề được nêu trong phiên họp quản trị.<br>□ Đóng vai trò như người truyền đạt không chính thức (đến CEO) về các quan điểm, mối bận tâm và các vấn đề liên quan đến các giám đốc độc lập. | Chủ trì các cuộc họp ban giám đốc và đại hội cổ đông thường niên, đồng thời đảm nhận vai trò dẫn dắt các phiên họp quản trị.<br>□ Đề xuất triệu tập các cuộc họp cấp cao với chủ tịch khi cần thiết.<br>□ Xây dựng lịch trình (kế hoạch) cuộc họp và chủ trì phiên họp quản trị với các giám đốc độc lập.<br>□ Tóm tắt lại cho CEO các vấn đề được nêu trong phiên họp quản trị.<br>□ Đóng vai trò như người truyền đạt không chính thức (đến CEO) về các quan điểm, mối bận tâm và các vấn đề liên quan đến các giám đốc độc lập. |
| Quản lý mối quan hệ giữa CEO và ban giám đốc | Quản lý mối quan hệ giữa CEO và ban giám đốc |
| Tiêu chí lựa chọn | Tiêu chí lựa chọn |
| Kinh nghiệm trước đây với tư cách là giám đốc độc lập, thời gian cống hiến cho công việc, khả năng thể hiện sự lãnh đạo và thông tin tương tác với các giám đốc khác. Ngoài ra, ứng viên phải thỏa mãn tiêu chí trên. | Kinh nghiệm trước đây với tư cách là giám đốc độc lập, thời gian cống hiến cho công việc, khả năng thể hiện sự lãnh đạo và thông tin tương tác với các giám đốc khác. Ngoài ra, ứng viên phải thỏa mãn tiêu chí trên. |
| Quản lý mối quan hệ giữa các giám đốc độc lập về những vấn đề then chốt và những quan tâm bên ngoài phòng họp. | Quản lý mối quan hệ giữa các giám đốc độc lập về những vấn đề then chốt và những quan tâm bên ngoài phòng họp. |
| Quản lý mối quan hệ giữa ban giám đốc và ban điều hành, đặc biệt là với CEO, thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi cho các cuộc thảo luận và đưa ra phản hồi mang tính xây dựng cho CEO và ban điều hành. | Quản lý mối quan hệ giữa ban giám đốc và ban điều hành, đặc biệt là với CEO, thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi cho các cuộc thảo luận và đưa ra phản hồi mang tính xây dựng cho CEO và ban điều hành. |

Tất nhiên, một người lãnh đạo ban giám đốc độc lập xuất sắc khi cũng

yêu cầu trưởng ban giám đốc tham gia các cuộc đàm phán với những nhà đầu tư trong điểm.

Hình 4.1. Các hoạt động của lãnh đạo ban điều hành

Nếu ban điều hành có bổ nhiệm trưởng ban giám đốc, giám đốc chủ toạ hay chủ tịch danh dự, hãy cho biết vai trò của họ:

64% Chủ trì các phiên họp quản trị

52% Tư vấn đối với CEO giữa các cuộc họp

41% Điều hành ban điều hành trong thời điểm khủng hoảng

38% Tham mưu cho CEO

35% Giao tiếp với các giám đốc độc lập bên ngoài giữa các cuộc họp

22% Giao tiếp với lãnh đạo công ty khác giữa các cuộc họp

22% Lập chương trình, kế hoạch cho buổi họp

10% Đóng vai trò chủ tọa trong các cuộc họp

9% Đại diện công ty trong quan hệ đối ngoại với truyền thông báo chí, cổ đông và dư luận

2% Hoạt động khác

Người lãnh đạo phải có khả năng tư duy độc lập và sẵn sàng thách thức CEO khi cần thiết. Đây không phải công việc dành cho một giám đốc luôn bị CEO mê hoặc – hay tệ hơn, luôn tránh giáp mặt với cô ta. Có thể nói, trong trường hợp không có sự rạn nứt nào giữa CEO với ban điều hành, ứng cử viên sáng giá nhất chính là người sở hữu, hoặc xây dựng được mối quan hệ công việc tích cực với CEO, thể hiện ở thái độ giao tiếp cởi mở và tôn trọng lẫn nhau. Những "bản sao CEO" hay các giám đốc quá hiếu chiến và chuyên gây hấn (được phân tích khá sâu trong chương 3) chính là liều thuốc dẫn đến tai họa. Họ sẽ nhanh chóng gây sóng gió trong ban điều hành và tạo nên những xung đột tiêu cực về chính trị.

Do vai trò của người lãnh đạo còn bao gồm chủ trì các phiên họp điều hành – và trong trường hợp là chủ tịch danh dự, họ còn phải đóng vai trò chủ tọa trong các hội nghị cấp cao, nên khả năng điều phối cuộc họp hiệu quả là vô cùng cần thiết. Lắng nghe cũng là kỹ năng quan trọng; một người nếu tìm cách chi phối cuộc thảo luận nhưng không thể theo sát và lắng nghe ý kiến của người khác sẽ nhanh chóng bị các đồng sự cô lập. Một ủy viên đã giải thích: "Những nhà lãnh đạo ban điều hành bất tài là những kẻ dành đến 90% thời gian để nói." Một người khác chia sẻ: "Nếu nhóm của bạn có một kẻ hống hách luôn tìm cách lôi kéo mọi người theo ý mình, bạn chắc chắn sẽ chứng kiến ban điều hành liên tục thay người, vì không ai có thể chịu đựng được họ, đặc biệt trong hoàn

cảnh hiện nay."

Người lãnh đạo tất nhiên cũng phải am hiểu về hoạt động của công ty cũng như tình hình kinh doanh trong ngành, để xác định những yếu tố nào thật sự cần thiết hoặc không cần thiết cho hiệu quả kinh doanh. Ngoài ra, họ cũng nên lưu tâm đến các lịch trình kế hoạch và thông tin trong ban điều hành. Những người hiểu rõ về doanh nghiệp có thể đưa ra những phán quyết chính xác về phương thức ban điều hành nên tận dụng nguồn thời gian quý báu của họ, cũng như xác định đúng những thông tin ban giám đốc thật sự cần đến khi xem xét hiệu quả lẫn chiến lược hoạt động.

**Tuyển chọn và đánh giá hiệu suất**

CEO không nên là người tuyển chọn lãnh đạo ban giám đốc độc lập, chủ tịch danh dự hay trưởng ban giám đốc. Thay vì thế, các giám đốc độc lập sẽ là bộ phận tiến hành và phê chuẩn quá trình tuyển chọn. Tuy nhiên, như đã đề cập ở phần trước, CEO cần phải chứng tỏ khả năng làm việc với ứng cử viên được chọn sau khi các giám đốc đưa ra quyết định. Bên cạnh đó, lãnh đạo mới cũng phải cam kết cống hiến thời gian xứng đáng cho vai trò mới của họ, bao gồm vô số những cuộc trao đổi với CEO và các thành viên khác trong ban điều hành ngoài phạm vi phòng họp.

Có hai phương pháp chủ yếu nhằm lựa chọn người lãnh đạo ban giám đốc độc lập. Phương pháp thứ nhất là ràng buộc vai trò này với quyền chủ tịch hội đồng bổ nhiệm và quản lý. Thứ hai, các giám đốc độc lập sẽ tiến hành bỏ phiếu kín hoặc đi đến quyết định chính thức sau quá trình tranh luận mở xuyên suốt các phiên họp quản trị. Về việc này, nhiều ủy viên đã tỏ rõ sự lo ngại đối với kịch bản "chạy chức chạy quyền". "Điều cuối cùng bạn muốn chứng kiến là mọi người dùng mọi cách để chen chân vào vị trí lãnh đạo. Nó sẽ gây ra tiền lệ xấu đối với ban điều hành. Sau cùng, kẻ chiến thắng sẽ mở tiệc ăn mừng tại câu lạc bộ chơi golf và tuyên bố: 'Tôi là trưởng ban giám đốc tại Công ty X.'"

Cả trưởng ban giám đốc và chủ tịch danh dự đều không thể tại nhiệm vĩnh viễn. Tuy một số ủy viên thường đề xuất phương pháp giới hạn nhiệm kỳ, nhưng kết hợp đánh giá hiệu suất vào quy trình đánh giá thường niên vẫn là cách giải quyết thỏa đáng hơn cả. Một ủy viên cho biết: "Nếu bạn sắp đón chào một chủ tịch danh dự hay trưởng ban giám đốc mới, tôi tin bạn sẽ muốn thiết lập lại bộ máy quản trị nhằm bổ sung một bản nhận xét vai trò vào quy trình đánh giá ban điều hành thường niên, và đặt câu hỏi:

‘Trưởng ban giám đốc hay chủ tịch danh dự đang làm việc như thế nào?’”

**Mối quan hệ công việc với các giám đốc đồng sự**

“Trưởng ban giám đốc không nên là cấp trên của ban điều hành,” các ủy viên đã nhắc đi nhắc lại với tôi điều này.Một số người lại ưa dùng chức danh ‘giám đốc chủ tọa’ vì sự trang nhã của nó. Một ủy viên cho biết: “Tôi không thích thuật ngữ ‘trưởng ban giám đốc’, nó gây cảm giác như một hệ thống phân cấp, trong đó tồn tại một giám đốc đóng vai trò vượt trội hơn những người khác. Các giám đốc còn lại sẽ cảm thấy như ‘bị đóng vào yên’ nếu họ nhận thức được tình hình. Vì thế, vai trò của người trưởng ban phải mang tính khuyến khích và thúc đẩy, chứ không thiên về chứng tỏ quyền lực.”

Trên thực tế, một lãnh đạo xuất sắc đứng đầu ban giám đốc độc lập, trước hết, phải sở hữu khả năng giao tiếp tuyệt vời. Các giám đốc phải cảm thấy dễ chịu khi quyết định trình bày các vấn đề với người lãnh đạo, và tôn trọng phán xét của anh ta khi xử lý chúng. Phản hồi người lãnh đạo truyền đạt đến CEO từ ban điều hành sau các phiên họp quản trị phải thật trung thực và thẳng thắn, đặc biệt đối với những vấn đề đầy tính thử thách. Các thành viên ban điều hành phải tin tưởng những vấn đề trên sẽ được truyền đạt chính xác đến CEO. Đồng thời, CEO cũng phải đảm bảo trưởng ban giám đốc hoặc chủ tịch danh dự không hề gây ra sức ép nào. Sau cùng, việc dát vàng lên những vấn đề nan giải trước khi đến tai CEO sẽ không đem lại lợi ích gì cho bản thân CEO cũng như các thành viên ban điều hành; CEO sẽ không thể nhận ra ban điều hành đang gặp vấn đề nghiêm trọng, còn các giám đốc khác sẽ băn khoăn vì sao CEO không chủ động xúc tiến ứng phó với vấn đề.

Qua thời gian, trưởng ban giám đốc hoặc chủ tịch danh dự sẽ được các giám đốc khác yêu cầu chia sẻ phản hồi từ CEO, trên tinh thần tập thể lẫn cá nhân. Thực tế, CEO sẽ có lợi nếu sở hữu một trưởng ban giám đốc hay chủ tịch danh dự có khả năng xử lý các vấn đề hiệu suất trong ban giám đốc. Do ban điều hành sau cùng vẫn là cấp trên của CEO, sẽ thật khó xử nếu chính CEO – thậm chí nếu họ nắm giữ phần nào quyền chủ tịch ban điều hành – là người nêu lên những mối lo ngại về hiệu suất với một giám đốc. (chương 3 đã thảo luận rất chi tiết về hiệu suất này.)

**CHỦ TỊCH ĐIỀU HÀNH**

Trong phần trước, chúng ta đã tập trung vào vai trò của người đứng đầu ban giám đốc độc lập – chủ tịch danh dự hay trưởng ban giám đốc. Trong phần này, chúng ta sẽ tiếp tục phân tích vai trò của chủ tịch điều hành. Trong mô hình trên, vai trò của chủ tịch và CEO đã được phân rõ; tuy nhiên, người nắm giữ chức vụ chủ tịch điều hành không phải là một giám đốc độc lập bên ngoài, mà thường là thành viên đương nhiệm hoặc cựu thành viên trực thuộc ban quản lý công ty.

(Nhân đây, chúng ta cũng nên nói qua những thay đổi quan trọng trong cách sử dụng thuật ngữ trong thời gian gần đây. Trong quá khứ, cụm từ 'chủ tịch danh dự' được sử dụng rất đại khái trong các ban điều hành tập đoàn Mỹ để định nghĩa bất kỳ vị chủ tịch nào không giữ chức CEO. Ngày nay, các ban điều hành tại Mỹ đã tiếp nhận các thuật ngữ từ Vương quốc Anh và Canada; theo đó, chủ tịch danh dự là một giám đốc độc lập không có liên hệ gì với công ty. Bất kỳ giám đốc điều hành đương nhiệm nào, hay một CEO đã nghỉ hưu nhưng vẫn nằm trong biên chế của doanh nghiệp, từ nay sẽ được gọi là chủ tịch điều hành, người về cơ bản không thể đứng đầu ban giám đốc độc lập.)

Tại Hoa Kỳ, chuyển đổi quyền lãnh đạo doanh nghiệp từ lâu đã là một quá trình gồm hai giai đoạn, trong đó CEO/chủ tịch đương nhiệm trước tiên sẽ chuyển giao chức vị CEO cho người kế nhiệm nhưng vẫn nắm quyền chủ tịch. Tuy cựu CEO/chủ tịch giờ đây chỉ tập trung "điều hành ban lãnh đạo" trong quyền hạn của chủ tịch điều hành, nhưng họ vẫn đóng vai trò tham mưu cần thiết cho lãnh đạo mới. Tình thế này càng kéo dài, nguy cơ chia rẽ quyền lãnh đạo sẽ càng lộ rõ, do CEO mới buộc phải đấu tranh nhằm khẳng định quyền lãnh đạo trước một vị "cựu vương" vẫn còn lưu luyến quyền lực.

Để ngăn chặn tình huống này, quan điểm đúng đắn nhất hiện thời về quá trình kế nhiệm CEO (sẽ thảo luận chi tiết hơn trong chương 9) đã gợi ý rằng CEO đương nhiệm tốt nhất hãy tự nguyện rút lui trong vinh quang, vào thời điểm người kế nhiệm họ lên nắm quyền; hoặc nếu họ vẫn quyết định giữ chức chủ tịch điều hành, thì quá trình chuyển giao khi họ nắm giữ chức vị này phải diễn ra thật nhanh chóng – trong khoảng 18 tháng hoặc ít hơn nếu không có tình huống nào đặc biệt. Ngọn đuốc sẽ được trao từ tay một quản lý chuyên nghiệp đến người kế nhiệm. Tuy nhiên, nếu có sự tham gia của người sáng lập hoặc một cổ đông quan trọng, sẽ tốt hơn nếu chủ tịch điều hành được tại vị lâu dài thay vì rút lui sau quá trình chuyển giao.

Có lẽ trường hợp điển hình nhất trong thời đại ngày nay chính là Bill Gates. Đầu năm 2000, Gates đã thoái vị chức tổng giám đốc (CEO) và đảm nhận vai trò chủ tịch kiêm giám đốc thiết kế phần mềm tại Microsoft. Sau này, các CEO sáng lập khác cũng lần lượt noi gương ông, như Thomas Sternberg từ Staples năm 2001, Allen Hassenfeld từ Hasbro năm 2003, và Michael Dell năm 2004. Với vai trò chủ tịch điều hành, những cá nhân này không chỉ vận hành tốt doanh nghiệp của họ, mà còn tham gia sâu sát trong các hoạt động quản lý quan trọng của tập đoàn. Cả Gates và Dell đều tập trung phát triển công nghệ mới, trong khi Sternberg lại tập trung vào các cơ hội khởi nghiệp và hoạch định chiến lược.

Các mô hình tương tự cũng diễn ra tại các công ty gia-đình-trị, nơi các thành viên gia đình nghiễm nhiên giữ chức chủ tịch điều hành. Ví dụ, Arthur Sulzberger Jr., chủ tịch điều hành tại Công ty New York Times cũng giữ chức tổng biên tập xuất bản tờ báo quan trọng nhất của hãng, New York Times. (Vai trò của chủ tịch điều hành tại các công ty gia-đình-trị sẽ được phân tích sâu hơn trong chương 12.)

Trong các trường hợp trên, việc phân chia rõ ràng vai trò của chủ tịch điều hành và CEO là nhiệm vụ rất quan trọng, cũng như mối quan hệ công việc giữa hai cá nhân này khi tại quyền. Đồng thời, người mới cũng không phải kẻ thay thế người cũ. Vài năm trước, công ty chúng tôi đã làm việc với một doanh nghiệp, nơi chủ tịch kiêm CEO quyết định nghỉ hưu và chia sẻ vai trò với CEO và chủ tịch điều hành mới – và cả hai đã chung tay phát triển công ty trong nhiều năm. Vài tháng trước cuộc chuyển giao, cả hai đều khẳng định không cần thiết phải làm quá lên việc xác định cụ thể vai trò của mỗi người, vì mối quan hệ công việc sẵn có giữa họ đã quá tốt đẹp. Trong vòng chưa tới 48 giờ sau khi quyết định bổ nhiệm được công bố, mỗi người đã ra một thông cáo báo chí do chính các thuộc cấp của họ biên soạn, nói về trách nhiệm của họ sau khi được bổ nhiệm. Bất chấp thiếu vắng người lãnh đạo ban điều hành, cả hai bản mô tả công việc đều giống hệt nhau. Từ đó, họ đã cùng nhau gỡ rối mọi điều tiếng về mâu thuẫn giữa hai phía sau khi tiếp quyền được vài tháng.

Bên cạnh đó, do chủ tịch điều hành và CEO là thành viên trong hội đồng quản trị tập đoàn, nên sẽ cần đến một nhân vật thứ ba nắm quyền lãnh đạo ban điều hành trong các tình huống trên – chẳng hạn như trưởng ban giám đốc hay giám đốc chủ tọa, người lãnh đạo ban giám đốc độc lập. Tuy cấu trúc lãnh đạo thoạt trông có vẻ phức tạp, nhưng các giám đốc đã quen với chúng đều khẳng định họ đã kiểm soát rất tốt. Một ủy viên Ruy-băng Xanh cho biết: “Cần

xây dựng một mối quan hệ bền chặt giữa các lãnh đạo nắm giữ vai trò khác nhau. Nếu vai trò bị chồng chéo, bạn phải mạnh dạn lên tiếng với người còn lại, 'Này, anh đang giẫm lên chân tôi đấy'."

## LÃNH ĐẠO CÁC ỦY BAN ĐIỀU HÀNH

Ủy ban Ruy-băng Xanh tin rằng các ban điều hành hiệu quả không chỉ bổ nhiệm một hoặc hai vị lãnh đạo, mà cả một "hệ thống lãnh đạo" với tên gọi ủy ban điều hành cùng các giám đốc độc lập đứng đầu vô số lĩnh vực hoạt động và quản lý. Do các ủy ban đảm trách khá nhiều nhiệm vụ quan trọng từ ban điều hành, nên các nhà lãnh đạo ủy ban tất nhiên cũng đóng vai trò chính đối với hiệu quả chung của ban điều hành.

Những ủy viên điều hành xuất sắc nhất luôn hiểu rõ quyền hạn và vai trò chính của ủy ban. "Những chủ tịch ủy ban xuất sắc vừa phải có trình độ chuyên môn cao trong lĩnh vực ủy ban phụ trách vừa phải sẵn sàng dành thời gian tìm hiểu mọi vấn đề," một ủy viên cho biết. "Trong kiểm toán, bạn phải có một người thật sự am tường về chuyên môn tài chính. Nếu bạn có một ủy ban công nghệ, bạn sẽ cần những người hiểu biết về công nghệ. Lương thưởng lại là một vấn đề khác; tôi nghĩ bạn có thể tập hợp được những con người thật sự nhiệt huyết và sẵn sàng dành thời gian trau dồi vốn kiến thức của họ." Một ủy viên khác tỏ ra cảm thông hơn: "Tôi không thể hiểu được làm cách nào một người có thể vận hành hiệu quả một ủy ban kiểm toán nếu không có kiến thức về tài chính. Đây không phải nơi để bạn huấn luyện nghiệp vụ."

Các chủ tịch ủy ban điều hành cần xây dựng kế hoạch hoạt động cho ủy ban, theo dõi nguồn thông tin cung cấp cho các thành viên ủy ban và chủ trì các cuộc họp nội bộ. Đồng thời, họ cũng phải tiến hành các cuộc họp thật hiệu quả. Ngoài ra, họ nên theo sát các quy trình trong lịch trình và thông tin quản lý được liệt kê trong chương 5, "Quy trình hoạt động của ban điều hành."

Nhiệm vụ quan trọng nhất của chủ tịch các ủy ban là xây dựng mối quan hệ công việc tích cực với ban điều hành công ty – hay "cấp trên" của họ. Chẳng hạn, ủy ban kiểm toán thường là bộ phận kiểm toán nội bộ đầu não dưới quyền CFO (Giám đốc Tài chính), người đứng đầu ủy ban phúc lợi-tiền lương là phó chủ tịch phụ trách nhân sự, hay thư ký tập đoàn chính là người đứng đầu ủy ban bổ nhiệm/quản lý. Trong phần lớn các trường hợp, chủ tịch ủy ban cũng là người kiểm soát mối quan hệ với các chuyên viên tư vấn và tham mưu bên ngoài – như chuyên gia kiểm toán, tư vấn viên về phúc lợi/tiền lương hay chuyên gia tìm kiếm giám đốc

điều hành. Những hoạt động tái thiết và pháp lý gần đây đã yêu cầu những chuyên gia tư vấn hỗ trợ ban điều hành từ bên ngoài phải báo cáo trực tiếp với ủy ban điều hành. Do vậy, các chủ tịch ủy ban hiện nay phải chủ động hơn khi kiểm soát các mối quan hệ từng thuộc quyền giám sát của cấp quản lý.

Các chủ tịch ủy ban xuất sắc luôn quan tâm đến yêu cầu bảo vệ tính tự chủ trong ủy ban của họ. Họ không những luôn đảm bảo các chuyên gia tư vấn ngoài phải báo cáo trực tiếp với hội đồng thay vì thông qua cấp quản lý; mà trong nhiều trường hợp cần thiết, ủy ban cũng trực tiếp thảo luận về các vấn đề mà không cần cấp quản lý hiện diện. Để hoàn thành mục tiêu đó, họ luôn tổ chức các phiên họp quản trị nội bộ ủy ban vào trước hoặc sau mỗi cuộc họp chung giữa các ủy ban.

Bên cạnh việc thể hiện vai trò lãnh đạo hiệu quả đối với đội ngũ của họ, các chủ tịch ủy ban cũng là những người thông tin quan trọng giữa ủy ban và phần còn lại của ban điều hành. Trách nhiệm của họ là theo sát các thành viên không trực thuộc ủy ban và thúc đẩy các cá nhân này, đồng thời luôn đòi hỏi một sự cân bằng nhất định. Chủ tịch hội đồng phải cung cấp đủ thông tin để nhân viên thông thường biết rằng họ vẫn hoạt động tốt. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, các chủ tịch buộc phải hạn chế đề cập đến vấn đề thuộc cấp quản lý tại những cuộc họp cấp cao của ban điều hành. Để đối mặt với thách thức này, chủ tịch ủy ban phải hết lòng tin tưởng các giám đốc thuộc cấp của họ sẽ hoàn thành xuất sắc bổn phận.

**TÓM TẮT**

Cuộc tranh luận giữa hai quan điểm kết hợp và phân tách các vai trò giữa CEO và chủ tịch tập đoàn vẫn đang tiếp diễn, trong bối cảnh các CEO và ban điều hành vẫn nỗ lực thử nghiệm mô hình phù hợp nhất với họ. Ngay đến cấu trúc ban điều hành cũng đem lại hiệu quả, nếu áp dụng một quy trình quy định hợp lý quyền lãnh đạo đối với các giám đốc độc lập tại mỗi ban điều hành. Để tối ưu hóa hiệu quả của vai trò này, bạn phải xem xét những phẩm chất thành viên cần sở hữu, đồng thời làm rõ vai trò và trách nhiệm của họ khi đối chiếu với vai trò của CEO, cũng như đảm bảo mỗi cá nhân phải xây dựng được mối quan hệ công việc tốt đẹp với CEO và các đồng sự trong ban điều hành. Không những thế, chúng tôi tin rằng các chủ tịch ủy ban điều hành – những người đảm đương hầu hết những nhiệm vụ quan trọng – cũng nên được thừa nhận như một bộ phận thiết yếu trong cấu trúc lãnh đạo.

Trong hai chương tiếp theo, chúng tôi sẽ đi sâu hơn vào các vai trò và cấu trúc lãnh đạo chính thức, nhằm phân tích cách thức nhà lãnh đạo định hình từ quy trình đến văn hóa của ban điều hành. Đó đều là những khía cạnh tối quan trọng để xây dựng nên một ban điều hành xuất sắc đủ sức đảm đương các hoạt động có ý nghĩa.

# Chương 5

# QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG BAN ĐIỀU HÀNH

Richard Hardin
Judith A. Roland

Đến thời điểm này, quá trình phân tích của chúng ta về nhiệm vụ xây dựng ban điều hành chỉ mới dừng ở việc lựa chọn những con người phù hợp cho công việc phù hợp. Trong sáu chương kế tiếp, chúng ta sẽ giải đáp nguyên nhân khiến mọi người có thể phối hợp với nhau như một đội ngũ xuất sắc. Chúng ta sẽ bắt đầu chương này với một cái nhìn cận cảnh về vai trò của cấp lãnh đạo trong việc định hình 3 quy trình tối quan trọng đối với hiệu suất của bất kỳ ban điều hành thành công nào.

- Quản lý thông tin. "Thông tin là sức mạnh" nghe có vẻ sáo rỗng, nhưng tất cả chỉ vì nó chính xác – đặc biệt trong các thời điểm thay đổi thế cân bằng quyền lực giữa CEO và ban điều hành. Thông thường, hầu hết các CEO sẽ bố trí một thuộc cấp nắm giữ đầu mối thông tin – và kiểm soát chặt chẽ những điều ban điều hành biết rõ hoặc không biết. Chỉ đến khi bê bối nghiêm trọng xảy đến, họ mới tỉnh ngộ; tuy nhiên, hiện nay mọi ban điều hành đều nắm rõ thông điệp này. Trong khảo sát về ban điều hành tập đoàn của USC/Mercer năm 2004, các giám đốc đã ban hành 13 chính sách và áp dụng chúng nhằm cống hiến tốt nhất cho hiệu quả của ban điều hành; trong đó, "chất lượng thông tin cung cấp cho ban điều hành" là yếu tố được ưu tiên cao nhất. Ở phạm vi rộng hơn, khả năng của ban điều hành nhằm đem đến sự quan sát ý nghĩa và những lời khuyên hữu ý sẽ quyết định chất lượng, tính kịp thời và độ tin cậy của nguồn thông tin họ sở hữu. Và chúng ta cũng thấy rõ rằng đa số các ban điều

hành đều có những bước tiến xa theo định hướng trên. Những cuộc phỏng vấn chuyên sâu của chúng tôi với các thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD đã chạm đến khởi nguồn của sự hoang mang và bất mãn về nội dung, khối lượng và khả năng tiếp cận thông tin mà các giám đốc được phép sở hữu. Trong những tình huống bất cập, dù 95% các giám đốc tham gia khảo sát đều khẳng định ban điều hành của họ luôn tiếp nhận đủ thông tin nhằm thi hành nhiệm vụ, nhưng chỉ 27% cho biết họ có nguồn tin riêng về công ty và các hoạt động then chốt. Con số này vẫn giữ nguyên từ khảo sát này xuyên suốt các năm sau.

- Quản lý kế hoạch/lịch trình và hội họp. Có lẽ không còn một nhiệm vụ nào gợi lên vẻ trần trục hơn "quản lý lịch trình". Trên thực tế, lịch trình (hay kế hoạch) là yếu tố then chốt quyết định ban điều hành sẽ dành thời gian hợp tác hiệu quả ra sao; bất kỳ ai kiểm soát lịch trình cũng đồng thời kiểm soát khả năng thực hiện các nhiệm vụ ý nghĩa của ban điều hành trong từ 6 đến 8 kỳ họp mặt mỗi năm. Đây cũng là phương diện chúng tôi chứng kiến sự thay đổi quan trọng nhất. Trong đợt khảo sát các giám đốc năm 2003, chúng tôi nhận thấy chỉ có 41% người tham gia trả lời rằng ban điều hành có tầm ảnh hưởng quan trọng đến lịch trình; nhưng chỉ một năm sau, tỉ lệ này đã tăng lên 60%. Tuy nhiên, nếu nhìn vào mặt tối của kết quả năm 2004, ta sẽ thấy rằng: sau những tuyên bố cường điệu thái quá từ các ban điều hành, cứ 10 người, lại có đến 4 người thừa nhận họ chỉ có chút ảnh hưởng, hoặc hoàn toàn không có tiếng nói trong việc quyết định ban điều hành nên dành thời gian phối hợp ra sao.
- Quản lý các phiên họp quản trị. Yêu cầu đòi hỏi các giám đốc độc lập trực thuộc các công ty công phải họp mặt định kỳ trong các phiên họp quản trị – khi không có mặt CEO – đã trở thành một trong những xu hướng thay đổi sâu sắc nhất trong phương thức hoạt động của ban điều hành. Những cuộc họp bế tắc tại rất nhiều doanh nghiệp trong năm 2001 đã dần trở nên hiệu quả, và đóng vai trò cốt yếu trong quy trình hoạt động của mỗi ban điều hành năm 2004. Tầm quan trọng của chúng không hề được phóng đại; chúng giúp các giám đốc độc lập được lên tiếng về những mối lo ngại của họ, vốn hình thành từ rất lâu trước khi vấn đề biến thành cơn khủng hoảng. Một địa điểm an toàn, được tổ chức đều đặn và không mang tính quảng bá – nơi các giám đốc có thể nói ra suy nghĩ của mình – sẽ loại bỏ mọi mưu toan và nghi ngờ vốn luôn vây quanh những cuộc họp không chính thức khi thiếu vắng CEO. Vấn đề quan trọng nhất hiện nay

chính là: "làm thế nào các ban điều hành có thể tận dụng triệt để phiên họp cấp cao", đồng thời phân nhỏ thành các nhiệm vụ hậu cần thực tế hơn, như "khi nào cuộc họp nên được tổ chức, định kỳ trong bao lâu, do ai chủ trì, sử dụng lịch trình nào, và sẽ thông qua thủ tục báo cáo như thế nào nhằm truyền đạt ý chính cuộc họp đến CEO một cách chính xác và công tâm nhất?"

Hiển nhiên, luôn có một công thức nhất quán xuyên suốt cả 3 yếu tố trên trong các quy trình – hay một nguyên tắc điều chỉnh đối với các vai trò và quyền hạn liên quan của CEO và ban điều hành. Một số CEO thường tỏ ra miễn cưỡng khi phải từ bỏ quyền lực; và hiển nhiên, nhiều ban điều hành cũng khá do dự khi tiếp nhận chúng. Đây là trách nhiệm chung, là sự cống hiến mang tính xây dựng, và là mong muốn của hai bên nhằm bắt tay bảo vệ và tạo dựng giá trị cho các cổ đông.

## QUẢN LÝ LUỒNG THÔNG TIN

Không gì quan trọng đối với khả năng theo dõi và gia tăng giá trị trong nhiệm vụ vận hành doanh nghiệp hơn nguồn thông tin. Năm 2003, Ira M. Millstein, đối tác cấp cao tại Weil, Gotshal & Manges và là một trong những chuyên gia tư vấn danh tiếng nhất về tái thiết quản trị, đã viết rằng: "thất bại của các ban điều hành trong ba thập niên vừa qua đã khiến họ 'cẩn trọng' hơn khi theo dấu hai yếu tố, "Các ban điều hành thường không nhận được thông tin hỗ trợ từ cấp quản lý, và thậm chí trong một số trường hợp, họ còn bị ngăn cản khi cố tiếp cận nguồn thông tin; ngược lại, có một số ban điều hành không bao giờ nỗ lực thu thập những thông tin đó."1

Chúng tôi tán thành ý kiến trên. Nếu bạn xem xét lại những vụ bê bối từ các tập đoàn trong những năm qua và chất vấn ban điều hành "vì sao không hành động sớm hơn" – hay "vì sao không hành động" – để khống chế tình hình, các câu trả lời hầu hết sẽ đổ lỗi cho thông tin bị che giấu, chôn vùi hoặc bị lờ đi. Đây là sai lầm đến từ cả hai phía; cấp quản lý không tự giác cung cấp thông tin, còn ban điều hành không chủ động yêu cầu thông tin – hoặc, nếu được hỏi, họ sẽ thừa nhận đã chấp nhận những câu trả lời mà bản thân họ không nắm rõ.

Những vấn đề trên không hề mới. Điều thay đổi to lớn chính là các giám đốc hiện nay đã buộc phải chịu trách nhiệm cá nhân, cả về mặt pháp lý và tài chính, nếu thất bại trong việc hoàn thành "nghĩa vụ săn sóc" của họ. Đầu năm 2005, các giám đốc của

WorldCom đã đồng ý chi trả 20,2 triệu đô-la (khoản tiền này ở Enron là 13 triệu đô-la) – tất cả đều từ tiền túi của họ – nhằm bồi thường cho các cổ đông. Như đã đề cập, chúng ta đang được chứng kiến sự phát triển cực nhanh của các điều luật tương ứng, từ những cổ đông đang tìm cách buộc các giám đốc chịu trách nhiệm thiệt hại phải đứng ra bồi thường. Và trong hầu hết trường hợp, những quyết định khó hiểu hay thiếu sót của ban điều hành đều xuất phát từ quá trình cung cấp và phân loại thông tin không hiệu quả từ cấp quản lý.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi và một số thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD, các ban điều hành phải vượt qua những rào cản cụ thể sau nhằm quản lý thông tin hiệu quả hơn (xem Hình 5.1):

Hình 5.1. Vượt qua rào cản để quản lý thông tin hiệu quả

| Vấn đề | Giải pháp |
|---|---|
| Thông tin quá chi tiết | Tổng hợp thông tin và dữ liệu<br>Tập trung vào các chỉ số<br>Nhấn mạnh các thông tin thực tiễn quan trọng<br>Bổ sung phụ lục dữ liệu hỗ trợ |
| Quá nặng nề về thông tin quá khứ | Cung cấp thêm thông tin về hoạt động và bối cảnh rộng lớn hơn và hiểu biết sâu sắc hơn về các cơ hội, thách thức và rủi ro tiềm tàng.<br>Thông tin chi tiết về thị trường, đối sách chiến lược, nguồn đầu tư trọng điểm<br>Báo cáo về các vấn đề nội bộ như: văn hóa, khuynh hướng hoạt động, phát triển nhân tài<br>Cập nhật kịp thời thông tin về đối thủ, công nghệ mới và xu hướng thị trường |
| Thiếu sự tập trung | Thiết lập chương trình nghị sự rõ ràng cho các cuộc họp và tài liệu<br>Tập trung vào các chỉ số chính<br>Chia sẻ trách nhiệm với cấp quản lý<br>Tìm hiểu cụ thể về mong muốn của ban điều hành<br>Cải thiện nguồn thông tin quản lý thông qua các cuộc họp với những chuyên gia tư vấn nội bộ và bên ngoài, hoặc các buổi viếng thăm công ty |

- Thông tin dư thừa về số lượng nhưng thiếu sót về chất lượng. Các giám đốc đang điên tiết vì nhận được ngày càng nhiều nguồn tin bên lề nhồi nhét toàn những dữ liệu khó hiểu, trong khi lại thiếu hẳn nguồn thông tin phù hợp và dễ truy cập. Một số người tin chắc cấp quản lý không rõ họ muốn gì; một số người khác lại quy kết đó là mưu đồ khá tinh vi, như một thư ký tập đoàn tại một doanh nghiệp tiêu dùng lớn đã tiết lộ với chúng tôi: “Có hai cách hiệu quả nhất

để giam cầm ban điều hành trong bóng tối," anh nói. "Thứ nhất là cung cấp cho họ thông tin nhỏ giọt. Và cách thứ hai, tinh quái hơn, chính là trút xuống họ thật nhiều thông tin."

- Bản chất của thông tin. Trước đây, cấp quản lý thường cung cấp đến ban điều hành thông tin thuộc hai dạng sau: những chỉ báo tồi tệ về hiệu suất hoạt động, tài chính, cùng những góc nhìn chiến lược định hình từ lập trường của cấp quản lý nhằm phục vụ mục tiêu của họ. Cả hai dạng trên đều không thể cung cấp cho ban điều hành nền tảng thông tin họ mong muốn, cũng như những bối cảnh chúng có thể phát huy giá trị.
- Nguồn thông tin. Đây là tình trạng mất cân bằng cố hữu của thông tin; những quản lý luôn túc trực với hoạt động công ty 24/24 chắc chắn sẽ hiểu rõ hơn về những gì đang diễn ra so với các giám đốc chỉ dành thời gian ghé thăm cơ sở 6 lần mỗi năm. Tuy nhiên, như chúng tôi đã đề cập ở phần trước, đa số các giám đốc đều không thiết lập được những kênh giao tiếp riêng trong công ty. Từ đó, ngày càng có nhiều ban điều hành tiếp tục phụ thuộc vào cấp quản lý về những thông tin cốt yếu nhất họ cần xem xét, trong quá trình theo dõi hiệu suất của chính cấp quản lý.

Mỉa mai thay, các chính sách tái thiết quản trị năm 2002 lại làm trầm trọng hơn các vấn đề cố hữu trên. Đa số thành viên ban điều hành và toàn bộ các ủy ban đều được yêu cầu phải bao gồm các giám đốc độc lập, đồng nghĩa ban điều hành ngày càng sở hữu nhiều cá nhân thiếu hiểu biết về công ty, như thể họ phải gánh trách nhiệm dù không hiểu rõ điều gì đang diễn ra. Bên cạnh đó là hàng núi những báo cáo tài chính minh bạch do điều luật Sarbanes-Oxley quy định, càng khiến cho ban điều hành quá tải thông tin, và buộc họ phải sống trong nỗi hoang mang thường trực.

Điều quan trọng nhất chính là: quản lý thông tin đã trở thành một thách thức lớn hơn hẳn đối với các ban điều hành. Tuy nhiên, tin tốt chính là một số ban điều hành đã tìm ra cách lập lại thế cân bằng, đồng thời cũng có nhiều lãnh đạo ban điều hành khám phá ra những phương pháp đảm bảo thành viên của họ sẽ thu thập đủ thông tin để hoàn thành công việc. Một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh đúc kết lại vấn đề: "Xác định loại hình và luồng thông tin đến ban điều hành là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất đối với người lãnh đạo. Công thức cơ bản chính là: 'thông tin chính xác vào thời điểm chính xác từ nguồn tin chính xác'."

**Thông tin chính xác**

Hãy hỏi các giám đốc về những thông tin bên lề họ nhận được trước các cuộc họp, và câu trả lời của họ hầu hết sẽ thiên về hướng tiêu cực. Vấn đề thật sự chính là sự khác biệt giữa dữ liệu thô và thông tin hữu ích giúp ban điều hành đưa ra những quyết định đúng đắn. Cựu thành viên sẽ cung cấp rất nhiều thông tin, trong khi những người mới vào lại nắm bắt quá ít; trong nhiều trường hợp, số lượng hoàn toàn áp đảo chất lượng. Các giám đốc sẽ hoang mang; họ biết họ cần gì, nhưng không thể có được chúng. "Thông tin cung cấp phải chính xác về cả số lượng, cơ cấu lẫn mức độ trọng tâm đối với những vấn đề then chốt," một ủy viên cho biết. Thật không may, thông tin ban điều hành nhận được trên thực tế lại hiếm khi thỏa mãn các tiêu chí trên; thậm chí là không một tiêu chí nào.

THỪA LƯỢNG, THIẾU CHẤT. "Không một ban điều hành nào hiện nay không bị quá tải bởi quá nhiều dữ liệu," một ủy viên cho biết. "Mọi ban điều hành đều lâm vào bế tắc." Ở mức độ cơ bản nhất, các giám đốc đang bị hàng núi thông tin về những sai sót trong quản lý vật liệu đè bẹp trước mỗi cuộc họp, và càng điên tiết hơn vì thuộc cấp của họ chẳng hề quan tâm đã thu thập chúng từ đâu.

"Hầu hết các doanh nghiệp chẳng mấy bận tâm về chuyện này," một ủy viên giải thích. "Nhiều người còn gửi đến các thành viên ban điều hành những tập hồ sơ dày đến 10 phân." Một ủy viên khác nhận xét, "Bạn sẽ hao phí rất nhiều năng lượng và độ tập trung của ban điều hành nếu nhấn chìm họ dưới hàng núi thông tin, ngoại trừ những thông tin chính xác nhất."

Đó là chưa tính đến điều luật Sarbanes-Oxley. Như một ủy viên nhận xét, những yêu cầu báo cáo này đã khiến cho ban điều hành "phải gánh thêm sức nặng từ quá nhiều thông tin vượt quá nhu cầu và khả năng xử lý của họ – và một quản lý có thể nói: 'Tôi sẽ vứt cho họ tất cả những thứ này.'"

Không chỉ khối lượng thông tin mới khiến các giám đốc phải đau đầu, mà việc cung cấp một cách bừa bãi cũng khiến họ mất khả năng phân loại chúng. Đây là một mối lo thật sự. Cũng dễ hiểu khi nhân viên buộc phải chạy theo hạn chót và dành cả đêm soạn ra tất cả những gì họ thu thập trước các cuộc họp cấp cao, và tổng hợp toàn bộ thành một báo cáo hết sức chi li – thứ họ tin sẽ khiến toàn bộ thành viên ban điều hành phải ngỡ ngàng. Thế nhưng, mọi nỗ lực của họ hòng gây ấn tượng với ban giám đốc lại phản tác dụng; một ủy viên lý giải: "Đừng gửi những báo cáo phức tạp, nặng nề và đặc chất kỹ thuật mà chỉ những người thông thạo lĩnh vực đó mới thấu suốt được. Nếu bạn làm thế, các giám đốc tham

dự cuộc họp sẽ cảm thấy rối bời. Họ sẽ phát điên vì phải xem qua mọi tài liệu đó; và tệ hơn, họ không thể hiểu nổi dù chỉ một câu. Tại sao phải mở đầu cuộc họp cấp cao theo cách đó? Bạn nghĩ mọi thứ sẽ đi đến đâu?"

Thực tế, việc thu hẹp trọng tâm vào những dữ liệu thô đôi khi sẽ phá hỏng bức tranh lớn. Sau cùng, hết lần này đến lần khác, các giám đốc đều thừa nhận với chúng tôi rằng: mặc dù họ đã phục vụ trong ban điều hành suốt từng ấy năm chỉ để hiểu rõ hàng núi những con số, họ vẫn không thể hiểu được công ty "kiếm tiền" như thế nào. Điều này nghe có vẻ phi lý, cho đến khi bạn nhớ về ban điều hành tại Enron và sự mê muội của họ trước những chiến lược thần bí và những mối quan hệ đối tác ngoài luồng, để rồi một kho tài chính khổng lồ đã sụp đổ như lâu đài cát.

Thông tin mới là nguồn tài nguyên thiết yếu nhất cần cung cấp, chứ không phải dữ liệu thô, nhằm hỗ trợ các giám đốc đặt ra những câu hỏi khôn ngoan, thăm dò những điểm yếu, và đưa ra những quyết định chính xác trong cuộc họp tiếp theo. Bên cạnh đó, ban giám đốc cần phải lần lượt tái thiết quá trình kết hợp thông tin và dữ liệu, tóm tắt những vấn đề then chốt cần giải quyết, nêu bật các thông tin thực tế hệ trọng, cũng như những phụ lục chi tiết bao gồm dữ liệu bổ sung dành cho những ai đủ thời gian, chuyên môn và tâm huyết đào sâu nghiên cứu.

Một số công ty đã thật sự làm được điều đó. Một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh, đồng thời là CEO kiêm chủ tịch tại doanh nghiệp riêng đã chia sẻ: trước mỗi cuộc họp, ông đều phân phát một bộ tài liệu đính kém một thư ngỏ dài không quá 3 trang. "Thư viết, 'Tất cả thông tin anh cần đều đã có trong tài liệu,' và tôi cũng lưu ý thêm, 'Đây chỉ là thông tin tham khảo, không được dùng thảo luận trong cuộc họp,' hoặc 'Chúng tôi đang mong mỏi một quyết định từ ban điều hành về vấn đề này trong cuộc họp, theo những đề xuất sau từ ban quản lý.' Nhờ vậy, họ sẽ biết phải tập trung vào vấn đề gì khi xem qua tài liệu."

TRỌNG TÂM BỊ GIỚI HẠN. "Một khuyết điểm khác từ thông tin cung cấp cho ban điều hành chính là: chúng quá đặt nặng báo cáo hoạt động và tài chính, đồng thời lấn át các thông tin cần thiết, vốn từng giúp ban giám đốc đặt mình vào bối cảnh rộng lớn hơn và thấu hiểu sâu sắc hơn về doanh nghiệp, môi trường cạnh tranh xung quanh cùng những cơ hội, thách thức và rủi ro tiềm tàng.

Một thành viên ủy ban nhận xét rằng: tại hầu hết các ban điều hành, bạn phải nhận "quá nhiều thông tin hoạt động và tài chính

lặp đi lặp lại, nhưng không bao giờ có đủ thông tin về thị trường hay đối sách chiến lược."

Một số giám đốc vẫn thường xuyên tìm kiếm thông tin giá trị, nhằm tự cập nhật cho bản thân những vấn đề nội bộ quan trọng liên quan đến văn hóa, khuynh hướng hoạt động, phát triển nhân tài và tiến độ chinh phục các mục tiêu chiến lược. Họ cũng ngày càng quan tâm cập nhật thông tin kịp thời về đối thủ, công nghệ mới, xu hướng thị trường và các quy định pháp lý.

Cuối cùng, như một thành viên ủy ban đã góp ý: "Chúng ta đang chứng kiến các ban điều hành tìm kiếm ngày càng nhiều thông tin về nhà đầu tư của họ – chẳng hạn như ai mới tham gia và ai rút lui. Tôi hi vọng hoạt động này sẽ tiếp tục mở rộng vì các ban điều hành hiện nay đang gánh vác ngày càng nhiều trách nhiệm hơn đối với cổ đông, đồng thời các thành viên lãnh đạo cũng muốn biết đồng minh của họ là ai và họ đang nghĩ gì… Tất nhiên, các ban điều hành vẫn luôn băn khoăn về vấn đề này, nhưng hiện nay họ đã nắm được yêu cầu phải tìm hiểu một cách sâu sát, chứ không chỉ chung chung.

VẤN ĐỀ KHÁCH QUAN. Nhiều giám đốc không chỉ tin rằng họ đang nhận được quá nhiều thông tin sai lệch đến mức không thể sử dụng, mà còn lên tiếng vì những mối lo ngại đối với tính khách quan. Cấp quản lý đóng vai trò quyết định thông tin nào sẽ được thu thập, cũng như cách thức trình bày chúng rõ ràng nhất. Từ đó, ban điều hành dần trở nên quá phụ thuộc vào lập trường của cấp quản lý, và thiếu hẳn cơ sở cần thiết nhằm đưa ra phán xét độc lập và tiến hành giám sát thật khắt khe.

"Cấp quản lý có cách tiếp cận đặc trưng đối với thông tin về các vấn đề quan trọng," một ủy viên cho biết. "Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy ngày càng có nhiều lãnh đạo ban điều hành độc lập bắt đầu tham gia vào vai trò trên, khi họ ý thức được một phần trách nhiệm là đảm bảo đội ngũ của mình tập trung vào các vấn đề trọng tâm."

Vài năm trước, công ty chúng tôi đã làm việc với một ban điều hành bị chỉ trích gay gắt, vì đã kéo dài quyết định sa thải CEO đương nhiệm do những thiếu sót trong năng lực, khiến danh tiếng công ty họ trượt dốc thảm hại. Sau này, một giám đốc đã giải thích với chúng tôi, "Sáu tháng trước, chúng tôi bổ nhiệm một CEO rất hoạt bát, người đã không ít lần trổ tài hùng biện về công ty; đồng thời, chúng tôi cũng sở hữu những chỉ số tài chính cho thấy chúng tôi là một trong những công ty có giá trị vốn hóa thị

trường lớn nhất cả nước. Vậy làm thế nào chúng tôi biết mọi thứ đã trượt dốc? Thực tế, khi nhận thấy vấn đề, chúng tôi đã liều tăng tốc, dù đa phần mọi chuyện đã quá muộn."

Với thất bại kéo dài của các tập đoàn trong những năm qua, không bất ngờ khi rất nhiều giám đốc – và một số CEO – tin rằng vẫn còn vô số doanh nghiệp có khuynh hướng che giấu thông tin và giam cầm ban điều hành trong bóng tối.

"Không gì cám dỗ đối với một CEO hơn việc đảm bảo ban điều hành của bạn sống trong mù quáng, hoặc chỉ biết chút ít," một thành viên CEO trong ủy ban cho biết. "Sau đó, họ có thể khiến bạn phát điên với những câu hỏi thách thức ban trong cuộc họp cấp cao… Riêng với tôi, tôi tin rằng ban điều hành hiểu biết càng nhiều, họ sẽ càng cung cấp nhiều lời khuyên giá trị. Họ càng mạnh mẽ, tôi càng có lợi. Nhưng rất ít CEO nghĩ được như thế."

Đối với một số thành viên ban điều hành, vấn đề và giải pháp với họ đều quá rõ ràng. "Đó là bản tính của con người. Một CEO tất nhiên chỉ muốn cung cấp thông tin có lợi cho họ," một ủy viên từng nghiên cứu về vô số trường hợp ban điều hành cho biết. "Bạn phải thiết lập một nguồn tin độc lập riêng nhằm đảm bảo luôn có trong tay mọi thông tin cần thiết." Và nguồn tin đó chính là cấp lãnh đạo của ban điều hành.

**Vai trò của lãnh đạo ban điều hành**

Không có giải pháp thần kỳ nào cho mọi vấn đề chúng tôi vừa liệt kê, nhưng có một nguyên tắc rất rõ ràng: cách duy nhất để ban điều hành bắt đầu làm rõ sự mất cân bằng thông tin chính là cho phép các lãnh đạo của họ chủ động tham gia vào quá trình kiểm soát luồng thông tin xuyên suốt ban điều hành.

Cụ thể, chúng tôi tin lãnh đạo ban điều hành nên:

- Chia sẻ trách nhiệm với cấp quản lý. Ngày càng có nhiều ban lãnh đạo xuất sắc xem quản lý thông tin, hay quản lý lịch trình, như trách nhiệm chung của CEO và lãnh đạo độc lập từ ban điều hành. Nhờ làm việc sâu sát với cả ban điều hành lẫn cấp quản lý, các lãnh đạo này có thể hỗ trợ ban quản lý cân bằng tốt hơn giữa dữ liệu thô và thông tin quan trọng. Họ cũng góp phần đảm bảo bộ tài liệu phát trước cuộc họp sẽ cung cấp đủ nội dung về tầm nhìn và các lựa chọn. Chẳng hạn, năm 2004, tại Best Western International, ban điều hành đã ban hành chính sách yêu cầu mỗi góp ý từ cấp quản

lý đến ban điều hành phải thông qua một buổi thảo luận, với những ý kiến đồng thuận và phản đối góp ý đó.

- Hiểu ban điều hành muốn gì. Tuy thật dễ dàng để đổ hết trách nhiệm do thông tin nghèo nàn lên vai cấp quản lý, "nhưng đôi khi bạn phải thừa nhận rằng cấp quản lý chưa nắm rõ vấn đề," một cựu trưởng ban giám đốc thuộc một tập đoàn lớn chia sẻ. "Một lần, tôi đã đến gặp CEO và nói rằng tôi không thích những tài liệu được gửi, và anh ta đã trả lời: 'Cám ơn, anh là người đầu tiên đến gặp tôi và góp ý điều đó.'" Trách nhiệm của lãnh đạo ban điều hành là xoa dịu không khí giữa các thành viên của họ, tìm hiểu xem họ đã nhận được thông tin cần thiết hay chưa, và làm việc với cấp quản lý để tiến hành giải quyết. Một số ban điều hành còn thiết lập một quy trình chính thức, yêu cầu các thành viên phải điền vào bảng câu hỏi đánh giá thường niên về chất lượng thông tin được cung cấp và góp ý thật cụ thể.
- Không chỉ gồm thông tin từ cấp quản lý. Quan trọng hơn, bạn phải đảm bảo ban điều hành nhận được đúng thông tin từ cấp quản lý, với đúng định dạng một cách kịp thời. Tuy nhiên, như thế vẫn chưa đủ. Điều đó vẫn chưa giải quyết được nhu cầu của ban điều hành về những hiểu biết chuyên sâu đối với công ty và thị trường cạnh tranh xung quanh, hoặc đối với thông tin chưa được thanh lọc từ các nguồn tin riêng trong cấp quản lý. Các giám đốc chia sẻ với chúng tôi rằng họ cần thông tin thường xuyên – từ các nguồn tin bên ngoài như báo cáo phân tích và các ấn phẩm mậu dịch – liên quan đến đối thủ, công nghệ mới và xu hướng thị trường. Để đáp ứng nhu cầu trên, ngày càng có nhiều công ty quan tâm đến ý tưởng "đào tạo giám đốc"; bao gồm tạo cơ hội cho các giám đốc được gặp mặt trực tiếp các chuyên gia bên trong lẫn bên ngoài công ty, với những quan điểm khác nhau giúp mở rộng lập trường của ban điều hành về những vấn đề then chốt. Và để nâng cao tầm hiểu biết của ban điều hành họ đang phục vụ, ngày càng có nhiều thành viên được đòi hỏi phải có những lần viếng thăm nhất định hàng năm đến các đơn vị hoạt động của công ty; tuy nhiên, vẫn có gần một nửa số giám đốc tham gia khảo sát cho biết công ty họ hoàn toàn không có yêu cầu trên.

**Lập thế cân bằng chính xác**

Khi nhắc đến quản lý thông tin, cũng như nhiều vấn đề khác, thử thách đối với ban điều hành chính là tạo lập thế cân bằng. Như một thành viên ban điều hành đã mô tả, vấn đề của ban điều hành là đảm bảo họ nhận được thông tin "đủ tầm vóc đem lại một

góc nhìn tổng quát và hữu dụng, nhưng không đến mức độ quá chi li."

Một thành viên của ủy ban, một giám đốc tập đoàn có tên tuổi có chân trong khá nhiều ban điều hành, đã chia sẻ mối bận tâm của ông: "Một trong những vấn đề lớn nhất liên quan đến thông tin trong ban điều hành chính là: Với tư cách một thành viên ban điều hành, làm cách nào bạn có thể cập nhật đủ thông tin để không gặp rắc rối với cấp quản lý? Chẳng hạn, tôi không nghĩ sẽ là ý hay khi một giám đốc lập đến 4 cấp độ chất vấn cho đội ngũ quản lý dưới quyền, và tôi sẽ không làm thế. Nhưng tôi nhận thấy điều này ở một số đồng nghiệp. Và đoán xem, họ nhận được nhiều thông tin hơn tôi, và tôi biết họ sẽ nhận ra một số vấn đề nhờ đó. Tuy nhiên, tôi nhìn nhận việc này như một biện pháp bất cập và chồng chéo giữa ban điều hành và cấp quản lý. Song, sau cùng tôi lại quá phụ thuộc vào CEO về mặt thông tin. Tôi không biết phải trả lời thế nào, nhưng tôi tin đó là vấn đề thiết yếu."

Đó đúng là vấn đề thiết yếu. Chúng tôi ngờ rằng câu trả lời sẽ quay về với vai trò của lãnh đạo ban điều hành và trách nhiệm của họ trong việc phát triển những quy trình cụ thể giúp mang lại cho ban điều hành một tầm nhìn đủ bao quát về những gì đang diễn ra trong tổ chức, để mỗi thành viên ban giám đốc không phải hành động như phóng viên điều tra trong chính công ty của họ.

## QUẢN LÝ LỊCH TRÌNH VÀ HỘI HỌP

Nếu dừng bước và suy nghĩ về điều này, bạn sẽ nhận thấy dấu hiệu của một ban điều hành danh nghĩa thiếu năng lực, thiếu cống hiến chính là buổi họp cấp cao của họ. Chúng tôi đã nghe nhiều người so sánh những cuộc họp này với "buổi trình diễn của cún con và ngựa con," "hài kịch Kabuki" hay "những buổi tiệc trà". Câu hỏi đặt ra chính là: Công cụ nào đã tước đi kết quả tích cực từ những cuộc họp này và ngăn cản ban điều hành tiến hành những cuộc thảo luận, tranh cãi và đưa ra những quyết định có ý nghĩa. Đó chính là "lịch trình cuộc họp."

Quả thực, một lịch trình khiêm tốn lại có thể cấu thành thứ công cụ quyền lực, vừa có thể tăng sức mạnh, vừa làm suy yếu năng lực của ban điều hành. Nói một cách đơn giản, người nắm giữ lịch trình (hay kế hoạch) cuộc họp cũng đồng thời nắm giữ năng lực hành động ý nghĩa của ban điều hành. Trước đây, quyền lực này hoàn toàn thuộc về CEO, người luôn đơn phương kiểm soát ban điều hành, và buộc họ phải tiêu tốn thời gian quý giá vào những cuộc họp đột xuất.

Như đã đề cập trong phần trước, cán cân quyền lực đã nhanh chóng thay đổi theo hướng có lợi cho ban điều hành, với 60% các giám đốc tham gia khảo sát năm 2004 cho biết: ban điều hành giờ đây là thế lực có ảnh hưởng lớn nhất đến lịch trình hội họp. Thế nhưng cuộc chiến không chỉ dừng lại ở đó. Một ủy viên cho biết, "phương pháp chủ yếu của ban điều hành vẫn là trao quyền cho cấp quản lý phụ trách quá nhiều tài liệu cần thông qua trong cuộc họp, nhưng lại không tiến hành thảo luận trước." Một người khác chia sẻ: "Đa phần cấp quản lý vẫn xem ban điều hành như một đơn vị khác cần chi phối trong cuộc họp, để mọi thứ diễn ra ổn thỏa mà không có thiệt hại nào."

Để một cuộc họp đi đến thành công, các thành viên tham dự phải nỗ lực xác định được vấn đề nào nên khơi gợi, thời gian phù hợp dành cho mỗi chủ đề, và cách tận dụng thời gian đó tốt nhất.

**Chia sẻ quy trình**

Những người từng vướng phải vấn đề trên đã gợi ý khá nhiều giải pháp giúp ban điều hành tham gia sâu sát hơn vào quy trình xây dựng lịch trình/kế hoạch. Họ phải thể hiện vai trò chủ động, mạnh mẽ và tinh tế khi triển khai lịch trình; tuy vai trò cụ thể của họ có thể khác biệt tại từng ban điều hành, nhưng ở đây, chúng tôi chỉ bàn đến những bối cảnh tương thích và giải pháp tối ưu nhất.

Một số người xem lãnh đạo ban điều hành độc lập là trọng tâm trong quy trình này. Một ủy viên chia sẻ với tôi: "Lãnh đạo là người đóng vai trò then chốt khi xây dựng lịch trình, nhằm đảm bảo ban điều hành sẽ tranh luận đúng vấn đề." Tuy một số khác lại cho rằng trưởng ban giám đốc mới là người phụ trách thật sự, nhưng đó chỉ là trường hợp có quá ít thành viên trong ban điều hành. Điển hình, trong khảo sát các giám đốc năm 2004, 75% người trả lời đã nói rằng ban điều hành của họ có trưởng ban giám đốc, nhưng chỉ 22% số đó thừa nhận trưởng ban giám đốc là người phụ trách lịch trình hội họp.

Hiển nhiên, nhiều ban điều hành tin rằng CEO vẫn sẽ đóng vai trò chủ trì, và sẽ càng thuận lợi hơn nếu CEO tiếp tục thiết kế lịch trình. Tuy nhiên, ngày càng có nhiều người cho rằng toàn bộ ban điều hành nên tham gia vào quá trình trên, thay vì trao lại cho một hoặc hai thành viên lãnh đạo. Một phương án khác lại đề xuất một lãnh đạo điều hành nên tiếp xúc với từng giám đốc giữa các cuộc họp định kỳ, và đặt câu hỏi về những gì họ muốn xem xét trong lịch trình cuộc họp kế tiếp. Một số ban điều hành lại kết thúc cuộc họp bằng cách yêu cầu cả nhóm góp ý về các nội dung

họ muốn trao đổi trong lịch trình cuộc họp tiếp theo. Và trong thời điểm các phiên họp quản trị ngày càng phổ biến, một số ban điều hành lại xem chúng như một cơ hội để trao đổi về các chủ đề họ nghĩ sẽ xuất hiện trong kế hoạch các cuộc họp sắp tới giữa toàn bộ thành viên cấp cao trong công ty. Tuy quy trình trên đã hỗ trợ thu thập một phần các góp ý từ ban giám đốc, nhưng lãnh đạo ban điều hành vẫn có trách nhiệm đảm bảo mọi thông tin phải được thảo luận với CEO, và đưa vào lịch trình cuộc họp nếu phù hợp.

Đối với các ban điều hành mong muốn thuyết phục thêm thành viên tham gia, họ có thể phác thảo trước một lịch trình mẫu và lần lượt tiếp thu góp ý từ các giám đốc có thời gian nêu ý kiến, cũng như từ các lãnh đạo muốn đóng góp chỉnh sửa. Một ủy viên nhận xét, "Tôi chưa được chứng kiến nhiều ban điều hành công khai lịch trình hội họp nhằm thuyết phục các thành viên của họ chủ động tham gia đóng góp. Người lãnh đạo ban điều hành nên nỗ lực xây dựng sớm lịch trình, và đặt câu hỏi với các thành viên còn lại: 'Còn điều gì các anh muốn trao đổi thêm không?'"

**Dành thời gian cho những chủ đề cần thiết**

Ban điều hành là đội ngũ bị ràng buộc về thời gian hơn hẳn mọi hình thức đội nhóm khác. Một số ban điều hành vẫn tự giới hạn chính họ với chỉ 4 cuộc họp hàng quý trong một năm hoạt động; trong khi nguyên tắc hiện nay là từ 6 đến 8 cuộc họp được lên lịch thường xuyên, với sự tham gia của toàn bộ thành viên. Tuy nhiên, những cuộc họp hiện nay đôi khi lại kéo dài đến hai ngày hoặc hơn, và bao gồm nhiều hình thức khác nhau, kể cả trao đổi trực tiếp qua điện thoại: như các cuộc họp hội đồng, trao đổi riêng chiến lược hay các cuộc viếng thăm đặc biệt. Ngày nay, chúng ta không còn lạ lẫm khi chứng kiến ban điều hành thuộc các tập đoàn lớn, như General Motors, tiến hành khoảng từ 12 cuộc họp mỗi năm trở lên. Qwest Communications, trong nỗ lực nhằm ngăn chặn nguy cơ sụp đổ cận kề, đã ghi nhận 23 cuộc họp khác nhau giữa các thành viên điều hành trong năm 2004.2

Tuy nhiên, vẫn có những giới hạn. Trong nhiều năm, chương trình khảo sát giám đốc của USC/Mercer Delta đã cho thấy mức gia tăng 20% đối với khung thời gian các giám đốc cống hiến cho hoạt động ban điều hành; hiển nhiên, quá trình đóng góp dài hơi và tiềm ẩn nhiều rủi ro đã khiến nhiệm vụ trên kém hấp dẫn hơn rất nhiều trong mắt các giám đốc. Sau cùng, ban điều hành buộc phải dành sự quan tâm đặc biệt đối với khoảng thời gian xứng đáng họ nên phối hợp cùng nhau.

Bên cạnh đó, các ban điều hành cũng đang tìm cách phát triển lịch trình hội họp như một quy trình hai giai đoạn: một lịch trình thường niên cao cấp về các chủ đề then chốt sẽ được tiến hành vào một thời điểm cụ thể trong năm, và một lịch trình chi tiết hơn dành cho cuộc họp ban điều hành. Thông thường, luôn có một nền tảng tổng quát đối với lịch trình họp thường niên. Trong một số trường hợp, nó được phát triển thông qua việc trao đổi giữa các chủ tịch ủy ban nhằm đảm bảo các chủ đề trọng tâm tương ứng với chuyên môn ủy ban ít nhất phải được đề cập trong một cuộc họp. Tập đoàn Target đã bắt đầu hoạt động này khi công ty họ phân nhánh từ một dây chuyền đơn lẻ sang các cửa hàng tạp hóa đa dạng; theo đó, lịch trình thường niên phải đảm bảo ít nhất một cuộc họp thảo luận về chiến lược hoạt động cho mỗi cửa hàng theo mỗi năm. Các doanh nghiệp khác cũng xác định những yếu tố định hướng chính cho chiến lược tập đoàn của họ – như công nghệ, văn hóa… – và dành một cuộc họp cho mỗi yếu tố trên.

Trong phần phân tích cuối cùng, các quyết định then chốt đều thiên về những chủ đề được đề cập trong các lịch trình hội họp định kỳ, cũng như thời gian và trình tự dành cho mỗi chủ đề. Rất nhiều giám đốc mà chúng tôi phỏng vấn đã phàn nàn rằng: những vấn đề quản lý hàng ngày, vốn được mô tả là "vụn vặt" và "chi li" lại thường chiếm dụng thời gian của những vấn đề mang tính chiến lược, những rủi ro tiềm tàng, nguy cơ cạnh tranh cùng những mối lo về uy tín khác.

Một thành viên ủy ban đã giải thích về yếu tố mà anh nhìn nhận như một tấm gương xấu trong quản lý lịch trình tại ban điều hành anh tham gia: "Đôi lúc, chúng tôi chẳng thể tiếp cận được vấn đề chính. Chúng tôi phung phí quá nhiều thời gian vào những thứ chi tiết và chiếu lệ. Chúng tôi chưa bao giờ đạt được tầm nhìn chung về hướng đi của công ty, về vị thế cạnh tranh của chính mình… Chúng tôi chưa bao giờ bàn về những vấn đề đó. Nói cách khác, cả doanh nghiệp hoàn toàn bị động." Ví dụ này có thể quá hà khắc, nhưng bài học đằng sau đã quá rõ ràng: những ban điều hành đi chệch hướng trong các cuộc họp sẽ sớm đối mặt với bi kịch.

Trình tự thảo luận về các chủ đề cũng quan trọng không kém quá trình chọn lọc chúng. Các giám đốc đôi khi còn so sánh những cuộc họp cấp cao như "ngắm thời gian trôi". Chỉ khi kết thúc mỗi cuộc họp, họ mới bắt đầu nghĩ về lý do khiến họ mất tập trung, về những trọng tâm bị phớt lờ và về những đồng sự vắng mặt ngày càng nhiều hơn. Để đối phó với thực trạng trên, một thành viên ủy ban đã đề xuất: "Ngay sau khi thông qua vấn đề cuối cùng và

trước khi chuyển sang báo cáo tài chính, chúng ta phải lập tức ghi khắc những chủ điểm quan trọng vừa trao đổi – hay những vấn đề ý nghĩa… Nếu bạn dành chúng đến cuối cuộc họp, bạn sẽ không thể khuyến khích mọi người cùng nói về nó."

Trái lại, những vấn đề quản lý hành chính bị loại trừ khỏi trách nhiệm của ban điều hành chỉ nên xuất hiện trong lịch trình nếu thật sự cần thiết; và sau cùng, chúng chỉ nên được xử lý khi mọi vấn đề quan trọng khác đã được thông qua. Nhờ thế, khi ban điều hành hết thời gian, ít nhất những chủ đề cần tranh luận và biểu quyết cũng đã hoàn tất.

Những vấn đề mang tính tổng quát hơn như chiến lược và tiếp nhiệm sẽ khó có thể giải quyết triệt để trong phạm vi hạn hẹp của một cuộc họp ban điều hành định kỳ, vì đòi hỏi thời gian xứng đáng để khai thác sâu hơn. Những phiên họp riêng thường niên hoặc bán niên sẽ mang lại dư dả thời gian cho ban điều hành trong các chủ đề nền tảng và phức tạp hơn, đồng thời tạo cơ hội giúp họ theo sát tình hình bên ngoài phòng họp định kỳ. Sự thay đổi về không gian cũng như bổ sung thời gian sẽ giúp các giám đốc tập trung hiệu quả hơn, đồng thời dốc hết tâm sức vào các lĩnh vực then chốt.

**Tham gia và thuyết trình**

Bên cạnh mối lo về cách lựa chọn những chủ đề được trình bày trong các phiên họp định kỳ, điều khiến các giám đốc hoang mang nhất chính là cách thức thảo luận các chủ đề được áp dụng trong suốt những năm qua: như biên soạn cẩn thận, được cấp quản lý bố trí chính xác hình thức thuyết trình, và hầu như không có thời gian đặt câu hỏi hay chỉ thảo luận qua loa.

"Thông thường – đặc biệt đối với những doanh nghiệp lớn với số lượng nhân viên khổng lồ… CEO sẽ yêu cầu những thành viên khác nhau đứng lên trình bày," một ủy viên phàn nàn. "Do đó, trong 4 giờ hội họp, bạn phải dành đến ba giờ rưỡi lắng nghe thuyết trình, và chỉ có nửa tiếng để đặt câu hỏi. Đó thật sự là thảm họa trên bàn họp."

Nỗi hoang mang sau cùng cũng vượt quá giới hạn chịu đựng của các thành viên ban điều hành. Chúng tôi đã chứng kiến họ phải chuẩn bị quá nhiều thông tin trước giờ họp, trong khi lại có rất ít thời gian thuyết trình thật sự; một số ban điều hành đã giới hạn thời gian thuyết trình không quá nửa giờ đối với mỗi vấn đề. Mục tiêu của họ – như một ủy viên chia sẻ – là cung cấp thông tin

trước giờ họp, chia sẻ các "thông tin trọng tâm", và dành hầu hết thời gian vào những việc ban điều hành nên làm: như thảo luận, giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Tất nhiên, sắp xếp thời gian thảo luận chưa thể đảm bảo cho một cuộc thảo luận thật sự tốt. Trong rất nhiều phòng họp cấp cao, những thành viên cốt cán hoặc bộc trực nhất sẽ là người điều khiển, trong khi những người khác chỉ biết phục tùng những đồng sự sáng suốt (hoặc ba hoa) này. Chính tại đây, một lãnh đạo điều hành tài tình sẽ làm nên sự khác biệt; những chủ tịch điều hành hay trưởng ban giám đốc vốn không thể lên tiếng đóng góp trong các buổi họp như thế nên tìm cách học hỏi kỹ năng này.

Ví dụ, một giám đốc đề nghị nên có người nắm quyền chủ tọa cuộc họp và hỏi ý kiến mỗi giám đốc về suy nghĩ của họ: "Điều đó sẽ khuyến khích mọi người lập tức tham gia tranh luận. Không những thế, bạn còn hướng cuộc họp theo đúng mục tiêu ngay từ đầu. Quan trọng hơn, phương pháp này còn chứng tỏ quan điểm của mỗi người đều có ý nghĩa nhất định." Mặt khác, các lãnh đạo ban điều hành cũng sẵn sàng đối phó với những giám đốc lúc nào cũng kìm hãm "thời lượng", bằng cách lên tiếng một cách lịch thiệp: "Hãy chuyển sang…" Tương tự, họ cũng cần có khả năng điều chỉnh cuộc thảo luận đang lạc đề trở về đúng hướng. Đến khi cần chuyển từ thảo luận sang quyết định, người chủ tọa sẽ cần đến một kỹ năng khác: khơi dậy sự nhất trí. Một giám đốc mà chúng tôi phỏng vấn đã cho biết: "Bạn phải có khả năng 'lôi kéo' năng lực lãnh đạo trong phòng họp – một hình thái lãnh đạo khiến tất cả giám đốc tập trung vào vấn đề và thúc đẩy hình thành sự nhất trí theo định hướng ban đầu."

Có lẽ nguyên tắc quan trọng nhất trong điều phối quá trình thảo luận của ban điều hành chính là chấp nhập rằng: "Không có câu hỏi nào là xuẩn ngốc." Điều này nghe có vẻ ngớ ngẩn, như quả thực phòng họp cấp cao của tập đoàn là nơi mọi người khó lòng nói ra suy nghĩ của mình nhất: "Tôi không hiểu. Xin hãy giải thích lại." Sau cùng, tất cả sẽ ngộ nhận rằng những người có mặt tại đây đều vô cùng sáng suốt, dày dạn kinh nghiệm và thạo đời. Không ai muốn tỏ ra ngu ngốc và lãng phí thời gian của người khác. Toàn bộ bối cảnh trên đã ngăn cản tất cả thừa nhận họ đã bỏ lỡ vấn đề hoặc quá hoang mang. Lịch sử quản trị đương thời có lẽ đã được viết lại, nếu các vị giám đốc tại Enron, Tyco, WorldCom, Qwest Communications và vô số các doanh nghiệp khác dám lên tiếng: "Khoan đã, điều này chẳng có nghĩa gì cả. Hãy giải thích cho tôi lần nữa." Thế nhưng, môi trường thảo luận giữa các giám đốc có thuận lợi hay không lại hoàn toàn tùy thuộc vào lãnh đạo ban

điều hành.

**Ví dụ minh họa: Merrill Lynch**

Trong khi các ban điều hành đang tìm cách biến những nguyên lý trong quản lý lịch trình/kế hoạch thành hiện thực, họ vẫn có thể áp dụng vô số các phương pháp khác nhằm chinh phục những mục tiêu tương tự. Hãy tìm hiểu một công ty sẽ giải quyết những vấn đề chúng ta vừa nêu như thế nào, với Merrill Lynch là một ví dụ điển hình. Kể từ năm 2001, ban quản trị tại đây đã áp dụng những phương pháp hiệu quả nhất giúp nâng tầm ảnh hưởng của ban điều hành, mà vẫn không ảnh hưởng đến vai trò của CEO.

"Vấn đề quan trọng nhất chính là làm thế nào để xử lý tất cả những yếu tố có trong lịch trình kế hoạch với thời gian hạn hẹp," Rosemary Berkery, phó tổng giám đốc điều hành kiêm trưởng ban tư vấn cho biết. "Trong quá khứ, có rất nhiều điều chúng ta phải quan tâm." Một trong số đó là khối lượng công việc kéo theo từ số lượng các cuộc họp ủy ban ngày càng gia tăng; điển hình như ủy ban kiểm toán, bộ phận hiện nay phải họp mặt 10 lần mỗi năm, gấp đôi so với 5 năm trước.

Tuy nhiên, vẫn còn rủi ro từ các hoạt động quản lý bắt buộc đang chiếm dụng thời gian của những chủ đề thảo luận quan trọng trong các cuộc họp ban điều hành định kỳ. Do đó, Merrill Lynch, như bao doanh nghiệp khác, đã quyết định xây dựng một lịch trình hội họp thường niên. Lịch trình này sẽ xác định những chủ đề then chốt cần thảo luận – như báo cáo chuyên sâu về từng lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, trao đổi về các vấn đề then chốt như rủi ro và dòng tiền mặt – đồng thời lên thời gian cụ thể cho mỗi chủ đề. "Nhờ đó, chúng tôi có thể đảm bảo sẽ tiến hành một vài phiên họp về từng chủ đề trong 'chương trình hội họp' hàng năm," Berkery chia sẻ.

Stan O'Neal – chủ tịch kiêm CEO – và Berkery là hai người chịu trách nhiệm tổng hợp các lịch trình hội họp, chủ yếu thông qua sự tư vấn của chủ tịch hội đồng bổ nhiệm/quản lý. Bất kì thành viên ban điều hành nào cũng có quyền đưa ý kiến đóng góp đối với lịch trình hiện tại, cũng như các lịch trình hội họp sắp tới. Với một quy trình xây dựng lịch trình cởi mở được áp dụng trong thời gian qua, Berkery chia sẻ rằng: cô đã nhận thấy "một sự thay đổi đích thực trong thái độ quan tâm của ban điều hành đối với lịch trình hội họp, cũng như có nhiều cuộc trao đổi hơn xoay quanh chủ đề này."

Mọi cuộc họp cấp cao đều diễn ra trong ít nhất một ngày, với toàn bộ thời gian buổi sáng dành cho các ủy ban và thời gian còn lại dành cho tất cả thành viên ban điều hành. Khoảng 3 lần trong năm, các cuộc họp sẽ diễn ra khá muộn (vào chiều Chủ nhật) tiếp nối với một bữa tối bên bàn làm việc, dành cho phần thuyết trình của cấp quản lý về hai chủ đề chính. "Các phiên họp Chủ nhật thật tuyệt vời," Berkery cho biết. "Không khí rất đầm ấm, mọi người ngồi quanh bàn và dùng bữa tối với nhau. Họ trò chuyện, đặt ra rất nhiều câu hỏi, tất cả đều rất sâu sắc và thiết thực."

Trong những cuộc họp ban điều hành, phần thuyết trình chính thức sẽ kéo dài từ 35 đến 45 phút, dù một số vấn đề thật sự cần nhiều thời gian trao đổi hơn. "Chúng tôi dành khá nhiều thời gian cho phần hỏi đáp và thảo luận," Berkery cho biết. Trước mỗi cuộc họp, những người trình bày sẽ có một "phần diễn tập" để đảm bảo họ sẽ bao quát hết nội dung chính trong thời gian cho phép. Berkery chia sẻ: "Chúng tôi đã thắt chặt việc này ngay từ ban đầu. Chúng tôi muốn đảm bảo đủ thời gian cho phần thảo luận vì hai lý do: thứ nhất, ban điều hành nhất thiết phải được cung cấp thông tin cụ thể và tham gia tranh luận; thứ hai, đây là cơ hội để ban điều hành nhận thức rõ về hoạt động kinh doanh một cách tổng thể, thông qua chủ động tham gia phần hỏi đáp."

Berkery cũng cho biết thêm: giữa các buổi họp, CEO luôn khuyến khích các giám đốc và thành viên ban quản trị cấp cao trao đổi thêm với nhau. "Ông ấy rất khuyến khích thái độ tương tác," Berkery nói. "Ông ấy không muốn chỉ có một tiếng nói phát ra từ ban điều hành, hoặc hướng tất cả thông tin về phía CEO."

## TỐI ƯU HÓA CÁC PHIÊN HỌP QUẢN TRỊ

Bên cạnh những quy định đòi hỏi các giám đốc độc lập phải chiếm đa số trong ban điều hành và tham gia hoàn toàn vào các ủy ban hoạt động cốt yếu, vẫn còn một quy luật quản trị khác có tầm ảnh hưởng to lớn đối với một ban điều hành độc lập, đặc biệt trong những phiên họp thiếu vắng sự hiện diện của CEO. Thời gian và lịch trình dành cho những phiên họp này vẫn được thiết lập, nhưng sẽ có tác động vô cùng sâu sắc đến cách thức hoạt động của ban điều hành.

Cũng như khi xây dựng lịch trình và hệ thống quản lý thông tin, các phiên họp quản trị, một khi được tổ chức và tiến hành hợp lý, sẽ cho phép các giám đốc độc lập phối hợp hiệu quả hơn trong nhóm và hoàn thành nghĩa vụ của họ như những giám sát viên trong hoạt động quản lý. Và tất nhiên, sẽ có vô số phương pháp

xuất sắc từng được các ban điều hành vận dụng và mang lại thành tích vượt trội trong quá khứ, khi họ tổ chức các phiên họp quản trị hiệu quả.

"Các phiên họp quản trị đã giúp ban điều hành lột xác," một thành viên ủy ban quả quyết khẳng định. "Lần đầu tiên phiên họp quản trị được tổ chức cũng là lần đầu tiên ban điều hành gặp gỡ mà không có sự góp mặt của cấp quản lý. Khi chúng tôi bắt đầu triển khai ý tưởng trên, cấp quản lý đã không giấu được vẻ khiếp sợ. Chủ tịch/CEO nhất định sẽ lên tiếng: "Tại sao cuộc họp lại không có tôi tham dự? Tôi là người biết rõ tất cả!"

Cũng như những hoạt động tái thiết khác – luôn gặp sự chống đối lúc ban đầu, những phiên họp quản trị đã nhanh chóng bắt rễ trong ban điều hành như một vấn đề phải giải quyết, chứ không phải một hoạt động cần hoạch định và lý giải. Tuy điều kiện hợp pháp duy nhất là chúng được tổ chức "định kỳ", nhưng nhiều ban điều hành hiện nay đã quyết định kết hợp một phiên họp như thế trong mỗi cuộc họp cấp cao. Trên thực tế, chúng càng diễn ra thường xuyên bao nhiêu, mọi người càng tham gia hiệu quả bấy nhiêu. Thay vì nghĩ rằng, "Tôi tự hỏi có điều gì sai đến nỗi họ phải tụ tập lại như thế," CEO đã bắt đầu công nhận phiên họp như một quy trình thường xuyên giúp các giám đốc độc lập hoàn thành công việc của họ.

Khi các ban điều hành kết hợp phiên họp quản trị vào các cuộc họp thông thường, họ cần phải tìm hiểu những thuận lợi và bất lợi trong việc tổ chức chúng trước và sau mỗi phiên họp cấp cao. Tổ chức trước buổi họp chính sẽ đảm bảo số lượng tham gia nhiều hơn và tạo cơ hội cho các giám đốc góp ý về những chủ đề nên được bổ sung trong lịch trình của toàn bộ ban điều hành. Tuy nhiên, mặt trái của cách sắp xếp này là phiên họp mở đầu sẽ không mang lại cơ hội khai thác sâu hơn những vấn đề nêu lên trong phiên họp chính. Mặt khác, phiên họp quản trị được tổ chức sau cuộc họp toàn ban điều hành sẽ tạo điều kiện cho mọi người thảo luận, nhưng lại không mang lại lợi ích như mong muốn vì tất cả chỉ muốn nhanh đến sân bay sau một cuộc họp căng thẳng. Một số ban điều hành lại gợi ý nên tổ chức các phiên họp này cả trước lẫn sau mỗi cuộc họp cấp cao.

Các phiên họp quản trị cũng chia sẻ cùng những đặc điểm làm nên một cuộc họp cấp cao thành công. Một giám đốc cho biết: "Điều tồi tệ nhất từng diễn ra trong một phiên họp quản trị là các thành viên ban điều hành chỉ ngồi yên và liếc nhìn mọi người xung quanh. Điều đầu tiên người lãnh đạo cần làm để bắt đầu một

phiên họp như thế là đi thẳng vào lịch trình họp, những vấn đề cần thảo luận trong thời gian cho phép và đảm bảo tất cả phải cùng tham gia." Tất nhiên, như trong mọi cuộc họp khác, đôi khi các phần thảo luận ý nghĩa sẽ diễn ra song song, chứ không nhất thiết phải tuân theo trình tự, đồng thời họ cũng nên dành thời gian cho phần thảo luận tự do không chính thức, nhằm tạo điều kiện cho các giám đốc nói ra hết suy nghĩ của mình.

Các CEO cảm thấy lo ngại về những phiên họp như trên cũng là điều dễ hiểu, đặc biệt khi họ phải chôn chân trong văn phòng và tự hỏi tất cả đang bàn đến chuyện gì. Để các phiên họp quản trị mang lại giá trị đích thực, mọi người phải đảm bảo kết quả từ những phần thảo luận quan trọng phải được truyền đạt nhanh chóng và chính xác đến CEO, thông qua một quy trình đảm bảo sự cơ mật từ nội dung thảo luận đó, nhưng vẫn bao quát được lập trường của đội ngũ trong mắt CEO.

"Một trong những ưu điểm lớn nhất của các phiên họp cấp cao," một giám đốc chia sẻ, "đó là vị giám đốc chủ trì cuộc họp sẽ đến gặp CEO và đưa phản hồi – đại diện cho quan điểm của toàn bộ ban điều hành. Trước đây, khi bạn tiếp cận CEO và thể hiện sự quan tâm về một vấn đề nào đó, sẽ có một nhóm hoặc một cá nhân đến trình bày một cách không chính thức. Và CEO sẽ nhanh chóng lãng quên thông điệp cá nhân trên." Một số ban điều hành – một lần nữa, chúng tôi xin lấy Best Western International làm ví dụ – còn bố trí cả chủ tịch lẫn phó chủ tịch chịu trách nhiệm báo cáo cho CEO về những cuộc họp họ không tham dự, để CEO không phải băn khoăn do chỉ nghe ý kiến một chiều từ quan điểm của cá nhân một giám đốc nào đó.

Các giám đốc độc lập chúng tôi từng trò chuyện – những người tham gia trực tiếp trong các phiên họp quản trị – cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cung cấp phản hồi đến CEO, đồng thời thông báo lại những tin tốt cũng như tin xấu. Chúng ta sẽ thảo luận sâu hơn về vấn đề này trong chương 8, trong bối cảnh những phiên họp quản trị định kỳ đã tạo điều kiện giúp các giám đốc độc lập dấy lên những câu hỏi về hiệu suất của CEO. Nếu CEO nhìn nhận những góp ý từ các phiên họp này một cách tích cực và công bằng – thay vì cảm thấy họ phải gánh thêm trách nhiệm – họ sẽ cho phép các phiên họp này được diễn ra thường xuyên và theo sát thông tin xuất phát từ chúng. Không những thế, một số ban điều hành hiện nay còn tổ chức hai hình thức phiên họp quản trị: một chỉ dành riêng cho các giám đốc độc lập, và một dành cho các giám đốc lẫn CEO.

**TÓM TẮT**

Phải mất đến hai thập niên, những ảnh hưởng từ công cuộc tái thiết quản trị khởi nguồn từ những năm 1980 mới lập lại thế cân bằng quyền lực trong phòng họp cấp cao của các tập đoàn Mỹ. Nhưng quan trọng hơn, những hoạt động tái thiết này cũng ảnh hưởng không ít đến trách nhiệm pháp lý và hiệu quả hoạt động của ban điều hành.

Chương này sẽ đóng vai trò như một kim chỉ nam dành cho các ban điều hành trong công cuộc khám phá những quy trình mới giúp đem lại giá trị và ý nghĩa đối với chủ nghĩa hành động mới mẻ của họ. Những ban điều hành từng đạt được thành tựu to lớn trong hoạt động giám sát độc lập cũng sẽ thu được lợi ích từ kinh nghiệm thực tiễn của các giám đốc dày dạn kinh nghiệm được Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD chúng tôi tham vấn. Với mong muốn đóng góp những quy trình hỗ trợ dành cho các ban điều hành, chúng tôi hy vọng sẽ đem lại cho độc giả những giá trị thiết thực và lâu dài, từ những người đã hết lòng xây dựng nên mối liên hệ mật thiết và tích cực giữa cấp quản lý và các giám đốc độc lập trong ban điều hành.

# Chương 6

# VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO TRONG ĐỊNH HÌNH VĂN HÓA BAN ĐIỀU HÀNH

David A. Nadler

Nhiệm kỳ CEO của Jack Welch tại GE, dưới bất kỳ góc độ nào, đã thành công một cách phi thường. Thế nhưng, thậm chí những CEO xuất chúng nhất cũng chỉ là con người, và cũng từng phạm sai lầm. Đối với Welch, một trong những sai lầm ngớ ngẩn nhất của ông là nỗ lực bất thành hòng thâu tóm Honeywell vào năm 2001. Đó là một thỏa thuận đầy rủi ro, do họ đã không lường trước sự phản đối cứng rắn đến từ Ủy ban châu Âu. Đó cũng là một trường hợp kinh điển chứng tỏ một ban điều hành nhiệt huyết và xuất sắc có thể tiến xa đến thế nào nhằm xoa dịu một CEO có tinh thần tiếp thu, cầu tiến. Nhưng điều đó đã không xảy ra.

"Jack đến gặp chúng tôi với một kế hoạch," sau này, một giám đốc thuật lại với tôi, "khiến không ít người trong chúng tôi đã thật sự lo ngại. Nhưng rồi chúng tôi nghĩ, 'Thế thì đã sao, anh ta là Jack Welch, chúng ta còn phải bận tâm điều gì?' Vì thế, chúng tôi đã không lên tiếng. Kế hoạch của anh ta thật sự khiến chúng tôi bất an, nhưng không ai nghĩ điều đó có thể làm khó Jack."

Sự im lặng nhằm mở đường cho một CEO cầu tiến đối đầu với thách thức, dù vị thế của anh ta có uy tín đến đâu trong mắt công luận, cũng sẽ dẫn đến định kiến cố hữu về bản lĩnh của những người đàn ông, nhưng ngược lại sẽ khiến không ít ban điều hành thất bại trong nhiệm vụ của họ. Không phạm sai lầm: đó là văn hóa của ban điều hành – hay những giá trị và niềm tin phổ biến

hình thành nên hành vi của họ – thứ sẽ quyết định hiệu quả của đội ngũ. Bạn có thể sở hữu những con người phù hợp quanh bàn họp, nắm trong tay những vấn đề phù hợp trong lịch trình/kế hoạch, hay một cấu trúc hội đồng phù hợp và vai trò lãnh đạo hiệu quả; nhưng trừ khi bạn xây dựng được văn hóa khuyến khích họ chủ động cống hiến, nếu không tất cả những yếu tố trên đều là vô nghĩa.

Tuyên bố này xuất phát từ niềm tin của chúng tôi rằng một ban điều hành cống hiến hiệu quả sẽ tập hợp những phẩm chất quan trọng có trong một đội ngũ xuất sắc. Trong đó, phẩm chất quan trọng nhất chính là văn hóa – một môi trường thể hiện những mối tương tác tập thể cho phép họ hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc, bất kể trong phòng họp hay công việc thường ngày.

Câu hỏi then chốt chính là: Loại hình văn hóa nào sẽ khuyến khích những cống hiến có giá trị, và các lãnh đạo ban điều hành phải định hình văn hóa đó như thế nào? Trên quan điểm đó, chương này sẽ tập trung làm rõ 4 vấn đề sau:

- Phẩm chất đặc trưng nào tạo nên sự khác biệt giữa ban điều hành với các đội ngũ khác, và biến văn hóa thành điều kiện quan trọng để thành công?
- Những yếu tố nào trong văn hóa truyền thống của các ban điều hành khiến ban điều hành hiện nay khó lòng vận dụng trong công việc của họ?
- Giả định rằng văn hóa truyền thống đã trở nên lỗi thời, văn hóa mới sẽ cần tiếp thu những phẩm chất quan trọng nào nhằm giúp các ban điều hành đi lên?
- Làm thế nào để các ban điều hành nói chung – và các lãnh đạo nói riêng – định hình được nét văn hóa mới và thay đổi văn hóa xưa cũ?

Xuyên suốt chương này, chúng tôi sẽ khơi gợi một vấn đề tổng thể: "yếu tố quan trọng nhất giúp định hình văn hóa của ban điều hành chính là hành vi của cấp lãnh đạo." Cụ thể hơn, họ sẽ cần toàn bộ ban điều hành hỗ trợ và ủng hộ để đạt được điều đó. Nhưng sau cùng, chính người lãnh đạo sẽ quyết định môi trường và động lực cho ban điều hành.

## BAN ĐIỀU HÀNH DỊ THƯỜNG: ĐIỀU GÌ KHIẾN HỌ KHÁC BIỆT

Quan điểm cho rằng ban điều hành phải vận hành như một đội ngũ xuất sắc, tận tâm vì công việc là tư tưởng hết sức mới mẻ; và nói theo cách nào đó, điều này hoàn toàn có cơ sở. Quan điểm này

đối lập với tư tưởng truyền thống, luôn chỉ xem ban điều hành như một bộ phận mang tính hình thức trong hệ thống quản trị tập đoàn, hay một tập hợp những kẻ quyền cao chức trọng hiếm khi thể hiện nghĩa vụ của họ, ngoài việc phê chuẩn những quyết định có sẵn của cấp quản lý.

Quan điểm trên đã thay đổi sau thập niên vừa qua. Chúng tôi bắt đầu nhận ra trong những năm 1990 rằng: ban điều hành có thể tự lột xác từ một tập thể cá nhân ô hợp thành một đội ngũ thật sự, và tiến lên một tầm cao mới.1,2 Sau nhiều năm, chúng tôi dần thừa nhận sự thật rằng ban lãnh đạo có thể phối hợp với nhau như một đội ngũ thống nhất, thay vì chỉ nhắm mắt phục tùng các quy định pháp lý mới, và tự quyết định khả năng đóng góp giá trị của họ đối với tổ chức.3 Thế nhưng, lý thuyết bao giờ cũng dễ hơn thực hành. Trong những lần hợp tác của chúng tôi với các lãnh đạo ban điều hành từ Nam Mỹ đến Tây Âu, chúng tôi nhận ra ngày càng có nhiều doanh nghiệp thừa nhận ban điều hành như một đội ngũ thực thụ, nhưng vẫn băn khoăn về khả năng của họ hòng chinh phục mục tiêu.

Nỗi băn khoăn trên bắt nguồn từ một nghịch lý căn bản. Không đội ngũ nào góp phần quan trọng đối với thành công của tổ chức hơn ban điều hành, nhưng cũng không đội ngũ nào phải đối mặt với nhiều thách thức hơn họ khi phải phối hợp với nhau (xem Hình 6.1). Như chúng tôi đã đề cập trong báo cáo sau cùng của Ủy ban Ruy-băng Xanh về lãnh đạo ban điều hành, có những tố chất không chỉ giúp ban điều hành trở nên nổi bật giữa các tập thể khác, mà còn đóng góp không ít trong cuộc cách mạng của hệ thống giá trị cộng đồng, hay nét văn hóa vốn từng hạn chế năng suất của hoạt động doanh nghiệp. Hãy cùng xem xét một số đặc điểm và văn hóa truyền thống mà các ban điều hành đang cố gắng tái định hình.

Hình 6.1. Các đặc điểm phân biệt giữa ban điều hành và đội ngũ thông thường

Ban điều hành

Các thành viên làm việc trong cùng một tổ chức nhiều hơn một ban điều hành; đây cũng không phải "công việc thường ngày" của họ.

Thường xuyên phải đối mặt với những vấn đề phức tạp của công ty.

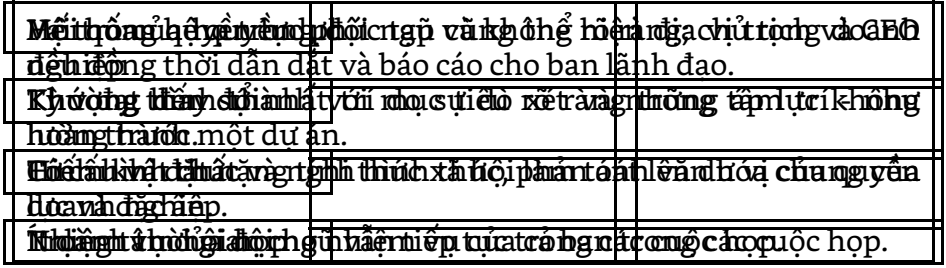
Phần lớn các thành viên không quen với vai trò lãnh đạo và ít khi phục tùng người khác.

Đội ngũ thông thường

Các thành viên làm việc trong cùng một tổ chức.

Có thể thường xuyên phải đối mặt với những vấn đề phức tạp của công ty.

Thường quen với vai trò lãnh đạo và phục tùng người khác.



**Sáp nhập một phần**

Hầu hết các đội ngũ đều bao gồm những cá nhân hoạt động trong cùng một tổ chức. Thậm chí nếu họ hoạt động theo những quy tắc, môi trường địa lý và tại những đơn vị kinh doanh khác nhau, họ vẫn mang cùng đặc điểm của doanh nghiệp. Nhưng các giám đốc ngoài lại không như vậy. Thông thường, ban điều hành chỉ là một trong những đội ngũ họ tham gia, đó là chưa kể đến "công việc thường ngày" của họ. Trách nhiệm của đội ngũ chỉ là một trong nhiều khía cạnh công việc của thành viên; sau cùng, nhiệm vụ của ban điều hành cũng không hề liên quan đến những điều giám đốc bên ngoài cần dành thời gian xứng đáng.

**Tương tác gián đoạn**

Các thành viên ban điều hành ít khi dành thời gian cho nhau – hoặc thỉnh thoảng mới giáp mặt – khiến họ không thể trải nghiệm mối tương quan bền chặt vốn rất cần thiết để làm nên hiệu suất của đội ngũ. Trung bình, các ban điều hành chỉ họp mặt từ 6 đến 8 lần trong năm. Một số ủy ban sẽ tiếp xúc với nhau nhiều hơn – như các ủy ban tài chính, họ phải gặp nhau thường xuyên gấp đôi kể từ khi điều luật Sarbanes-Oxley có hiệu lực năm 2002 – nhưng những lần gặp đó hầu hết đều diễn ra trên điện thoại, với chỉ một bộ phận nhỏ ban điều hành tham gia. Khi tổng hợp toàn bộ khoảng thời gian thực tế họ gặp gỡ trong phòng họp, và trừ đi từ 6 đến 8 tuần không liên lạc, bạn sẽ nhận ra các giám đốc có quá ít cơ hội để xây dựng quan hệ gắn bó với nhau như một tập thể thật sự.

**Thời gian và thông tin hạn chế**

Thời gian hạn chế đã khiến những giám đốc ngoài tâm huyết nhất với trách nhiệm trong ban điều hành cũng khó lòng phát huy năng lực và nắm bắt sâu sắc về tình hình, nhân sự và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Không như các thành viên cấp quản lý – những người luôn theo sát hoạt động của công ty, các giám đốc ngoài chỉ dành được từ 3 đến 4 tuần mỗi năm cho công việc của ban điều hành, và chủ yếu thông qua các cuộc họp. Bất

chấp một giám đốc sáng suốt và cần mẫn đến đâu, họ cũng không thể thấu suốt mọi vấn đề phức tạp của công ty trong khung thời gian hạn hẹp đó.

**Ưu thế vượt trội của các lãnh đạo**

Phần lớn các giám đốc bên ngoài thường được lựa chọn vì thành tích chuyên môn xuất sắc của họ. Thực tế, các CEO đương nhiệm hoặc cựu CEO là những cá nhân chiếm phần lớn trong nguồn cung giám đốc ngoài – ước tính khoảng 40% tổng số. Do đó, điều khiển ban điều hành nổi bật hơn hẳn những đội ngũ chính là các thành viên đã quá quen thuộc với vai trò lãnh đạo kẻ khác. Đối với hầu hết những cá nhân này, đó là tình thế khác thường và đôi khi bất ổn, khiến họ buộc phải thể hiện nhu cầu về quyền lực, danh tiếng và tầm ảnh hưởng trong đội ngũ.

**Các mối quan hệ quyền lực phức tạp**

Hệ thống quyền lực trong ban điều hành thường khá phức tạp và đôi khi không rõ ràng. Những cuộc họp ban điều hành không giống như cuộc họp của ban quản lý, nơi vai trò của mỗi thành viên luôn thể hiện địa vị của họ trong bộ máy nhân sự tập đoàn. Trái lại, đối với ban điều hành, các mối quan hệ cấp bậc luôn liên tục thay đổi. Điển hình, tại hơn 70% ban điều hành của các doanh nghiệp công Hoa Kỳ, các chủ tịch điều hành và CEO đều ghi nhận rằng ban điều hành là nơi tập trung mối quan hệ quyền lực phức tạp nhất (nếu có).

**Thay đổi trong kỳ vọng đối với công việc**

Hầu hết các đội ngũ đều hình thành với một mục tiêu phổ biến: đó là "hợp tác, theo dõi hoặc hoàn thành một dự án cụ thể." Ngày nay, do phải đối mặt với vô số ánh mắt soi mói và áp lực không lường trước, nhiều ban điều hành đã lâm vào bế tắc khi cố gắng nhất trí về nhiệm vụ họ cần hoàn thành, cũng như vai trò của họ khi so sánh với ban quản trị cấp cao.

**Dư vị hình thức**

Kết cấu vật chất và những nghi thức xã giao trong các cuộc họp ban điều hành đã làm toát lên dư vị của quyền lực, đặc ân và phẩm chất cao quý. Ngay cả trong thời đại ngày nay, hình thức, nội dung và kết cấu vật chất của các cuộc họp cấp cao cũng gây nên thứ cảm giác trang trọng vốn không thể nhận thấy ở bất kỳ đội ngũ nào. (Nếu bạn còn chút nghi ngờ nào về cơ cấu vật chất, hãy nhìn lại những gì xảy ra với Proctor & Gamble năm 2001.

Trong suốt quá trình sửa chữa phòng họp cấp cao – phòng họp truyền thống của họ có ván ốp tường khá tối còn bàn họp thì quá dài, như cách CEO kiêm chủ tịch đã nghỉ hưu John Pepper mô tả: "bạn khó lòng thấy mặt người ngồi ở đầu bàn đối diện" – ban điều hành đã tạm thời chuyển đến một phòng họp mới. "Thay đổi lớn nhất là chúng tôi được ngồi quanh một chiếc bàn nhỏ hơn nhiều, nơi mọi người có thể tiếp xúc và trao đổi với nhau thật sự," Pepper thuật lại. "Đây là sự khác biệt đáng kể trong hoạt động tương tác của chúng tôi; mọi thứ lễ nghi dường như đã không còn, và mọi người cũng bình đẳng với nhau hơn." Các thành viên ban điều hành cảm thấy phòng họp tạm thời dễ chịu và phù hợp đến mức họ từ bỏ cả phòng họp cũ.)

**Trọng tâm các cuộc họp**

Công việc của hầu hết các đội ngũ thường diễn ra từ cuộc họp này đến cuộc họp khác. Nhưng một lần nữa, điều này không áp dụng với ban điều hành. Ngay khi một cuộc họp cấp cao kết thúc, các giám đốc sẽ nhanh chóng giải tán và hầu như không bận tâm đến công việc cho đến khi một cuộc họp mới được công bố. Do đó, chất lượng trong cách tổ chức mỗi cuộc họp sẽ đóng vai trò rất quan trọng.

Với quá nhiều hạn chế cố hữu trong những tình huống đặc thù, không có gì bất ngờ khi các ban điều hành truyền thống nghĩ bản thân họ như một đội ngũ thống nhất. Cùng một nguyên nhân trên, các ban điều hành đã phát triển một thứ văn hóa riêng mà bạn hiếm khi bắt gặp ở bất kỳ đội ngũ xuất sắc nào. Một ban điều hành truyền thống muốn trở nên năng động và nhiệt huyết hơn buộc phải tạo cầu nối giữa hai nét văn hóa cũ và mới.

## THẤU HIỂU VĂN HÓA BAN ĐIỀU HÀNH TRUYỀN THỐNG

Để mở đầu cho phần tranh luận tiếp theo, chúng ta hãy thống nhất một số thuật ngữ và nguyên lý căn bản rút ra từ nỗ lực nghiên cứu của một bộ phận lớn chuyên gia và kinh nghiệm bản thân chúng tôi trong lĩnh vực này.

Có rất nhiều cách "gắn mác" và định nghĩa về hiện tượng văn hóa, dù bạn đang nói về một đất nước, một công ty hay một đội ngũ. Theo quan điểm của chúng tôi, văn hóa bắt nguồn từ những giá trị chung, một quan điểm nhất quán về mặt tốt cũng như mặt xấu của các vấn đề cụ thể trong một bối cảnh xã hội có sẵn. Dựa trên những giá trị này, con người sẽ hình thành một tập hợp các niềm tin – hay sự kỳ vọng rằng một hành động cụ thể nhất định sẽ dẫn

đến những hệ quả nhất định, bất kể chúng tốt hay xấu.

Những niềm tin đó sẽ lần lượt trở thành những quy luật chung bất thành văn xác định một hành động có thể hay không thể chấp nhận. Những quy luật chung này sẽ dẫn đến một số hệ quả, phản ánh bằng chứng thực tế của nét văn hóa này trong công việc. Đối với một ban điều hành, hệ quả hữu hình nhất chính là bản thân phòng họp cấp cao; từ nội thất bài trí lộng lẫy, ghế chủ tọa ở đầu bên kia gian phòng, cho đến những tấm bảng tên được chạm trổ tinh vi trước mỗi vị trí ngồi – tất cả đều thể hiện phong thái trang trọng và biểu trưng cho quyền lực của văn hóa ban điều hành truyền thống.

Chúng tôi không có ý định khai thác sâu vào khía cạnh nhân sinh học của văn hóa ban điều hành. Bất kỳ ai từng tham gia hoặc hỗ trợ trong ban điều hành thuộc một tập đoàn lớn chắc hẳn đều quen thuộc với phong thái này. (John Pepper đã chia sẻ về phòng họp cấp cao của P&G, "Thậm chí nếu chưa từng thấy qua chúng, bạn cũng có thể hình dung được.") Tuy nhiên, dù chỉ một bước sẩy chân thoáng qua cũng đủ chứng tỏ rằng các ban điều hành vẫn còn nhiều việc cần làm.

Theo nhiều cách, việc tham gia vào các ban điều hành truyền thống sẽ chứng minh giá trị cho vị thế và địa vị xã hội chúng đại diện. Đó là phần thưởng cho thành tích xứng đáng, là tiếng tăm trước công chúng về tầm ảnh hưởng của bạn, là vốn hiểu biết, là vai trò quan trọng. Khi tham gia vào một ban điều hành lớn, bạn đã là thành viên trong "Hội"; quyền thành viên sẽ trao cho bạn cơ hội được đàm đạo với những người có cùng suy nghĩ, với vốn hiểu biết và thành tích tương đương, trong khung cảnh tao nhã và thanh lịch, cũng như mang đến cơ hội củng cố và mở rộng mạng lưới quan hệ chuyên môn, xã hội và cộng đồng.

Thực tế, một câu lạc bộ quý ông chính là phép so sánh phù hợp nhất cho một ban điều hành dưới nhiều góc độ: từ cách trang trí phòng họp, tính thuần nhất từ các thành viên cho đến những cam kết không cần nói ra về sự lễ độ và phép lịch sự. Cách tổ chức tốt sẽ khuyến khích lòng trung thành từ CEO – người chịu trách nhiệm về những cuộc họp mặt, người đảm bảo giá trị pháp lý vững chắc cho doanh nghiệp cũng như chính bản thân bạn, và cũng là người góp phần không nhỏ giúp bạn tự tin thể hiện lòng bác ái. Vì vậy, một trong những giá trị cơ bản nhất cho văn hóa truyền thống của ban điều hành chính là sự ủng hộ kiên định từ ban quản lý cấp cao.

Một giá trị khác là tinh thần phục vụ của công ty đối với cộng đồng – đồng nghĩa bạn đang tận dụng danh tiếng của mình bằng cách tham gia vào ban điều hành một tổ chức uy tín. Bên cạnh đó, còn có những kỳ vọng về lợi ích song phương; sự phục vụ của bạn đối với các ban điều hành khác sẽ truyền đi thông điệp khiến họ đáp lại lời kêu gọi, và thực hiện "nghĩa vụ" với ban điều hành của bạn vào lúc thích hợp, nhằm thắt chặt tình đồng minh.

Ta có thể nhận thấy những giá trị trên từ những niềm tin phổ biến về các hành vi được thừa nhận. Ngoài ra, vẫn có một số giả định cố hữu: như việc được chấp nhận vào "nhóm nòng cốt" của Hội là kết quả từ quá trình hỗ trợ quản lý, tuân thủ luật lệ và gắn kết với đồng sự. Theo lời Wood Allen, thành công chủ yếu luôn nằm ở việc "thể hiện": mọi kỳ vọng nói trên cùng với lòng nhiệt tình của bạn đối với công việc sẽ thể hiện vị thế của bạn trên bàn họp.

Những điều kiện vừa nêu có thể được chuyển hóa thành các nguyên tắc về hành động được chấp nhận trong phòng họp cấp cao. Một cá nhân không thể thách thức cấp quản lý, coi thường ban lãnh đạo điều hành hoặc lên tiếng về những vấn đề làm bẽ mặt mọi người. Và bằng mọi giá, người đó phải tránh đặt ra những câu hỏi khiến người khác nghi ngờ về sự sáng suốt và nhạy bén của các thành viên.

Bức tranh toàn cảnh trên không hề được phóng đại, và vẫn chưa lỗi thời. Sau vụ việc Maurice "Hank" Greenberg bị trục xuất khỏi chức chủ tịch kiêm CEO tại American International Group, Inc. (AIG) vào tháng Ba năm 2005, Wall Street Journal đã góp nhặt những chứng cứ mơ hồ cho thấy văn hóa truyền thống của ban điều hành đã trở nên cố chấp hơn gấp bội sau khi Greenberg bị sa thải. Tờ báo đã mô tả một ban điều hành danh tiếng – với sự góp mặt của nguyên Thứ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ, nguyên đại sứ Hoa Kỳ tại Liên Hiệp Quốc và nguyên chủ tịch Hội đồng Cố vấn Kinh tế của Tổng thống – như những thành viên luôn ngại đặt câu hỏi vì lo sợ sẽ trở nên "ngu dốt", hoặc bị xem như đang thách thức Greenberg. Tại một trong những cuộc họp cuối cùng của họ, khi một giám đốc đánh bạo hỏi rằng liệu đã đến lúc thích hợp để tháo gỡ những vướng mắc đang tồn tại giữa AIG và các công ty liên quan hay chưa, Greenberg (theo thông tin ghi nhận) đã trả lời rằng: "Như thế thật ngu ngốc!"4

Sự thống trị ngang ngược của các CEO cùng thái độ phục tùng khó hiểu của các thành viên thụ động khác tuy đã giảm bớt so với khoảng thời gian trước kia, nhưng vẫn thể hiện sự đối lập đối với văn hóa các ban điều hành mong muốn xây dựng.

Tiếp theo sẽ là vấn đề chính: Loại hình văn hóa nào sẽ khuyến khích xây dựng một môi trường nơi ban điều hành có thể làm việc và cống hiến những giá trị hữu hình đích thực? Tất nhiên, sẽ không tồn tại một câu trả lời đơn giản; mỗi ban điều hành là một bản thể với bối cảnh xã hội và kinh doanh đặc thù. Nhưng đa số đều đối mặt với những thách thức chung.

Thách thức lớn nhất đối với các doanh nghiệp Mỹ, cũng như tại nhiều quốc gia khác, chính là kiểm soát thế chuyển dịch cân bằng quyền lực giữa ban điều hành và cấp quản lý. Từ đó, thách thức thứ hai sẽ phát sinh: đó là kiểm soát thế cân bằng giữa ganh đua và hợp tác. Với những vai trò cụ thể, tính ganh đua thuần túy hiển nhiên sẽ xuất hiện giữa cấp quản lý và ban điều hành. Nhưng trong một số trường hợp, chúng ta có thể nhận thấy con lắc đã dao động trong phạm vi rộng hơn, từ thói thụ động thuần túy, đến can thiệp, quản lý tiểu tiết rồi phá rối của ban điều hành. Do vậy, cân đối chính là vấn đề cốt lõi.

Thứ văn hóa chúng ta đang cố gắng lý giải vẫn thể hiện một phần tham vọng nào đó. Một ban điều hành chủ động cống hiến là một điểm sáng tiến bộ, và tất nhiên văn hóa của họ cũng thế. Nhưng theo quan sát và kinh nghiệm của chúng tôi, cộng với những góp ý sáng suốt tổng hợp từ những buổi phỏng vấn với các thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD, chúng tôi đã rút ra những bằng chứng cho thấy rất nhiều ban điều hành đang nỗ lực theo đuổi định hướng này.

Theo quan điểm của chúng tôi, văn hóa của một ban điều hành chủ động cống hiến thường hình thành dựa trên 5 giá trị cốt lõi, và mỗi giá trị lại được chuyển hóa thành các nguyên tắc hành vi. Danh mục các giá trị chúng tôi thảo luận sau đây chỉ mang tính minh họa một phần, chứ không bao quát toàn bộ (xem Hình 6.1). Đây là phương thức nền tảng chung mỗi ban điều hành nên định hình theo điều kiện đặc trưng của họ.

**Giá trị thứ nhất: Độc lập và liêm chính**

"Độc lập là nhân tố quan trọng nhất đối với hiệu quả của ban điều hành," một ủy viên cho biết, "và cũng là tiêu chí khó thỏa mãn nhất."

Tính độc lập vốn đã vượt xa những gì được quy định trong bản liệt kê các yêu cầu của NYSE. Trên thực tế, nhiều bằng chứng đã

cho thấy việc phục tùng vô điều kiện những yêu cầu trên cũng không thể đảm bảo ban điều hành sẽ tận tâm hoàn thành mọi vai trò của họ, cũng như chẳng mang lại thêm giá trị nào cho tổ chức. Chúng tôi quan tâm nhiều hơn đến tính độc lập đích thực trong cảm xúc và lý trí, không chỉ từ cấp quản lý, mà còn từ toàn thể ban giám đốc. Tính độc lập đích thực sẽ thể hiện trong 3 nguyên tắc hành vi sau:

Hình 6.1. Các giá trị và nguyên tắc cốt lõi

Độc lập cần tìm tòi học hỏi: Không chấp nhận giá trị bề mặt từ các vị trí quản lý, đào sâu tìm hiểu và theo đuổi sự thật.
Bất đồng mang tính xây dựng: Kháng cự lại áp lực khiến họ trở thành con rối và cuốn theo "tư duy bầy đàn."
Tìm kiếm chân lý đúng đắn: Đòi hỏi dữ liệu hoàn chỉnh và đáng tin cậy, tìm kiếm bên ngoài nguồn tin của cấp quản lý.

Cởi mở thẳng thắn chia sẻ quan điểm: Tham gia vào quá trình trao đổi, kích thích tranh luận.
Sự tham gia trong ban điều hành: Hạn chế sự ngang ngược trong quá trình thảo luận, chỉ tiến hành trao đổi chính thức khi tất cả thành viên có mặt đầy đủ.
Tôn trọng khả năng trực giác: Tin tưởng bản năng cá nhân, không ngại đặt ra những "câu hỏi ngu ngốc."

Chia sẻ trách nhiệm và vai trò lãnh đạo: Chấp nhận rằng các giám đốc cũng có trách nhiệm bình đẳng với cổ đông; chia sẻ những ý kiến quan trọng.
Quản lý bản thân: Thừa nhận trách nhiệm đối với hành vi của bản thân; chỉ lên tiếng khi đã chuẩn bị kỹ lưỡng.
Quản lý đồng sự: Hỗ trợ uốn nắn hành vi của đồng sự, nêu vấn đề và tiến hành can thiệp nếu cần thiết.

Khuyến khích hành động: Xây dựng các quy định giúp thúc đẩy sự nhất trí và đề phòng bế tắc.
Phát huy "trực giác tập thể": Nỗ lực giúp ban điều hành phát huy trực giác tập thể trong tổ chức.
Tập trung vào các ưu tiên: Chủ động kiểm soát lịch trình hội họp nhằm đảm bảo dành đủ thời gian cho các vấn đề quan trọng.

Bảo mật trong phòng họp, đoàn kết ngoài phòng họp: Khuyến khích các thành viên tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau.
Tôn trọng chuyên môn và quan điểm khác biệt: Đánh giá cao những ý kiến mới và quan tâm đến chúng.
Chủ động lắng nghe chân thành: Lắng nghe khi các giám đốc khác lên tiếng, và kỳ vọng ở họ điều tương tự.

TINH THẦN TÌM TÒI HỌC HỎI. Các ban điều hành đang gặp rắc

rối – và đang cho phép cấp quản lý gây rắc rối cho công ty – do đã chấp nhận các vị trí quản lý dựa trên giá trị bề mặt, trong khi không thể đặt ra những câu hỏi trọng tâm, tìm hiểu thực trạng bên trong và cố gắng theo đuổi sự thật. "Tất cả những vụ sụp đổ gần đây – như tại WorldCom, Enron và nhiều tập đoàn khác – đều xuất phát từ những ban điều hành không nỗ lực tìm tòi và nhanh chóng bất lực khi mọi thứ bị phơi bày," một thành viên hội đồng nhận xét.

BẤT ĐỒNG MANG TÍNH XÂY DỰNG. "Các ban điều hành kém cỏi luôn chấp nhận tất cả những gì cấp quản lý cung cấp," một thành viên ủy ban khẳng định. "Họ chỉ là thứ quyền lực bù nhìn luôn gật đầu mà không suy nghĩ." Văn hóa chủ động cống hiến trong ban điều hành sẽ khuyến khích mỗi giám đốc đương đầu với áp lực, không chỉ từ cấp quản lý mà còn từ những thành viên khác trong ban điều hành. Một ủy viên khác chia sẻ: "Điều quan trọng nhất là bạn phải đảm bảo triệt tiêu thói tư duy bầy đàn. Người lãnh đạo phải tạo nên môi trường khuyến khích mọi người biết cách nói "không"; đồng thời, thách thức không phải chống đối, mà là biểu hiện của tinh thần trách nhiệm".

TÌM KIẾM NHỮNG CHÂN LÝ ĐÚNG ĐẮN. Các ban điều hành chủ động cống hiến luôn đòi hỏi thông tin vừa hoàn chỉnh, vừa đáng tin cậy, và không chấp nhận phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn tin độc quyền của cấp quản lý. Họ sẽ tìm ra những phương pháp thích hợp hơn nhằm thu thập thông tin trực tiếp từ nguồn tin bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, nhằm hiểu rõ hơn hoạt động quản lý của công ty và chủ động giải quyết các thách thức chiến lược.

**Giá trị thứ 2: Cởi mở**

Sau tính độc lập, các giám đốc mà chúng tôi từng trao đổi đã đánh giá sự cởi mở là phẩm chất quan trọng nhất đối với văn hóa họ muốn xây dựng trong ban điều hành. Họ lý giải phẩm chất này theo nhiều cách khác nhau, cụ thể như:

THẲNG THẮN CHIA SẺ QUAN ĐIỂM. "Những ban điều hành bất tài thường duy trì thứ tập quán khiến các thành viên gặp nhiều khó khăn hoặc bất cập khi cần tranh luận một cách thẳng thắn," một ủy viên nhận xét. Thảo luận sôi nổi phải trở thành nguyên tắc, chứ không phải một ngoại lệ. Một giám đốc thuộc công ty nằm trong nhóm Fortune 100 – một doanh nghiệp nổi tiếng về những sai lầm chiến lược họ hay mắc phải – đã so sánh giữa các cuộc trao đổi khách sáo trong ban điều hành với văn hóa chia sẻ gần như trần trụi tại một ban điều hành khác dưới hình thức một

công ty khởi nghiệp. “Khi bạn thuộc về một ban điều hành của những người chủ thật sự, những nhà đầu tư mạo hiểm, bạn sẽ tranh cãi rất nhiều. Và chính từ những cuộc tranh luận đó, chúng tôi đã đi đến những quyết định đúng đắn nhất.”

SỰ THAM GIA TRONG BAN ĐIỀU HÀNH. Trong các ban điều hành truyền thống, CEO, một hoặc hai chủ tịch ủy ban hoặc “siêu giám đốc” luôn là người chi phối mọi cuộc thảo luận. Họ là những cá nhân có học thức và địa vị vượt trội hơn hẳn người khác, khiến cho các thành viên còn lại trong ban điều hành cảm thấy bị đe dọa khi buộc phải tham gia. Rất nhiều giám đốc đã nói với tôi rằng: lãnh đạo của những ban điều hành xuất sắc nhất sẽ tạo nên một môi trường “nơi tất cả thành viên đều được tự do lên tiếng,” và thậm chí tiến xa đến mức “khuyến khích các giám đốc trầm lặng chia sẻ những góp ý tích cực.” Văn hóa đóng góp bình đẳng trong ban điều hành còn cho phép những nhiệm vụ kinh doanh thật sự được đặt lên bàn họp với sự tham gia của tất cả mọi người, thay vì những lời thì thầm bàn tán dọc hành lang.

TÔN TRỌNG KHẢ NĂNG TRỰC GIÁC. Các giám đốc luôn kỳ vọng lãnh đạo của họ sẽ “xây dựng nên văn hóa phòng họp cởi mở hơn, nơi không có câu hỏi nào là ngu ngốc” – một ủy viên cho biết. Nếu các giám đốc tin tưởng hơn vào trực giác của họ, thì ít nhất một vài người trong số họ cũng nhận ra một chuỗi các kế hoạch hành động ngoài luồng đang lâm vào khó khăn, và tự hỏi rằng ban quản lý có được xây nên trên lâu đài cát hay không. Trực giác cũng sẽ tiết lộ cho các giám đốc của Tyco biết họ không thể dễ dàng nuốt trôi hết vụ mua lại này đến vụ mua lại khác. Hầu hết thành viên ban điều hành đều là những người khôn ngoan và dày dạn kinh nghiệm; nhưng họ sẽ còn hoạt động hiệu quả hơn nếu thuộc về một môi trường nơi họ có thể tin tưởng bản năng của mình, đặt câu hỏi bất kể chúng “ngu ngốc” ra sao, và tiếp tục theo đuổi đến cùng nếu câu trả lời không làm họ thỏa mãn.

**Giá trị thứ 3: Tinh thần trách nhiệm**

Như chúng tôi đã đề cập trong chương 3, trách nhiệm cá nhân có thể là khía cạnh khiến ban điều hành khó lòng áp đặt những niềm tin mới và hành vi mới. Khảo sát của chúng tôi đã cho thấy phương thức đánh giá đồng sự vẫn chưa được các doanh nghiệp Mỹ áp dụng phổ biến. Thế nhưng vẫn còn một sự thật khắc nghiệt hơn: các ban điều hành sẽ không tốn thời gian tranh luận về các giới hạn trách nhiệm của họ nữa. Tòa án đã nắm quyền chủ động, và thông qua các vụ việc của Enron và WorldCom, họ đã tỏ rõ ý chí và buộc các giám đốc phải chịu trách nhiệm cá nhân về mặt tài

chính lẫn pháp lý nếu đưa ra phán xét sai lầm trong kinh doanh.

Nhấn mạnh trách nhiệm như giá trị cốt lõi (bên cạnh sự độc lập) là động thái đánh dấu bước chuyển mình trong văn hóa truyền thống của tập đoàn. Trước đây, các giám đốc không được kỳ vọng sẽ xuất hiện nhiều trong các cuộc họp hay giơ tay "nhất trí" khi thảo luận. Ngày nay, công luận đã đòi hỏi ở ban giám đốc nhiều tiêu chí mới mẻ hơn và khắt khe hơn, đồng thời buộc họ phải chịu trách nhiệm cho những giây phút lơ đễnh của mình.

"Trong các cuộc sụp đổ toàn diện chúng tôi từng chứng kiến," một ủy viên nhận xét, "các thành viên ban điều hành đều có trình độ học thức rất cao. Họ là những cá nhân dày dạn kinh nghiệm, trưởng thành và có tính phân hóa. Nhưng có vẻ như phẩm chất duy nhất họ thiếu sót chính là tinh thần trách nhiệm."

Vậy tinh thần trách nhiệm thể hiện ở những yếu tố hành vi như thế nào?

CHIA SẺ TRÁCH NHIỆM VÀ VAI TRÒ LÃNH ĐẠO. Một giám đốc xuất sắc không chỉ là người chôn chân tại chỗ và đùn đẩy mọi nhiệm vụ nặng nề cho những người nắm quyền lãnh đạo chính thức. "Mọi thành viên ban điều hành đều có quyền lãnh đạo và trách nhiệm như nhau," một ủy viên quả quyết. "Không ai chịu trách nhiệm nhiều hơn hay ít hơn người khác, kể cả đó là người bạn gọi là trưởng ban giám đốc." Một người khác chia sẻ: "Mỗi giám đốc đều phải thể hiện mình là người lãnh đạo, đồng thời chứng tỏ năng lực chuyên môn, vai trò làm chủ và tính độc lập trong suy nghĩ."

QUẢN LÝ BẢN THÂN. Mỗi giám đốc phải có trách nhiệm kiểm soát hành vi của bản thân. Ít nhất, họ cũng phải biết nêu ý kiến. Nhưng không chỉ có thế, họ còn có trách nhiệm tham dự đều đặn các buổi họp, đến đúng giờ, chuẩn bị kỹ lưỡng, biết cách đặt câu hỏi và nêu quan điểm ngay cả khi điều đó làm phật lòng mọi người, kháng cự lại những lý lẽ ngang ngược, cư xử lịch thiệp và nắm bắt cơ hội tìm hiểu thêm về công ty cũng như vai trò của các giám đốc.

QUẢN LÝ ĐỒNG SỰ. Các giám đốc cũng có trách nhiệm quan trọng không kém trong việc điều chỉnh, uốn nắn hành vi của các đồng sự. Nếu các giám đốc lăng mạ người khác, tỏ ra hống hách, khinh suất hay không thể nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ một cách nghiêm chỉnh, thì mỗi giám đốc còn lại phải ý thức được vấn đề và tìm cách can thiệp vào lúc thích hợp. Chúng tôi đã chứng kiến

rất nhiều trường hợp và có thể khẳng định: chỉ có những giám đốc thiếu năng lực mới có những hành vi làm suy yếu khả năng thực thi nhiệm vụ của đội ngũ.

Giá trị thứ 4: Khuynh hướng hành động

Một ban điều hành muốn chuyển mình từ một tập thể phù phiếm và hình thức thành một đội ngũ thật sự cần phải tạo dựng được văn hóa tập trung hành động. Các ban điều hành hiệu quả rất ít khi nương tay trước những cuộc thảo luận rời rạc tràn ngập những câu hỏi vô bổ. Đôi khi, một ý tưởng khác biệt lại là điều họ thật sự cần đến. Nhưng sau cùng, nhiệm vụ đích thực của ban điều hành chính là ra quyết định, hoặc đảm bảo các đồng sự ra quyết định một cách sáng suốt.

Chúng tôi rất biết ơn những cống hiến của giáo sư Kathleen M. Eisenhardt từ Đại học Stanford – người đã dụng tâm nghiên cứu các quy trình ra quyết định trong ban quản trị cấp cao, và rút ra không ít bài học dành cho các ban điều hành.5 Dựa trên các tính chất đặc thù trong mỗi ban điều hành, không phải mọi kết luận của Eisenhardt đều có thể áp dụng trực tiếp trong mọi tình huống. Tuy nhiên, cô đã đưa ra một số luận điểm tương đồng thú vị và trùng khớp với kinh nghiệm của chúng tôi, về cách một ban điều hành đi từ tranh luận đến giải quyết vấn đề.

CÁC NGUYÊN TẮC TRONG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ. Do các cuộc họp của họ ít khi diễn ra thường xuyên và lịch trình được lập sẵn trong dài hạn, không ban điều hành nào có điều kiện kéo dài những cuộc thảo luận đến vô hạn. Tuy nhiên, có một phương pháp đặc biệt giúp họ chuyển từ thảo luận sang hành động – một quy trình hai bước được Eisenhardt gọi là "sự nhất trí có điều kiện." Đầu tiên, họ phải nhất trí về mục tiêu chung. Nếu không thực hiện được điều này, bạn sẽ không thể chuyển sang "bước kế tiếp," Ta có thể đi đến quyết định bằng cách biểu quyết đơn giản; hoặc bạn có thể bàn giao quyết định cuối cùng đến một cá nhân cụ thể: như CEO, trưởng ban giám đốc hay chủ tịch một ủy ban nào đó có quyền phán xét tối cao về vấn đề trên. Dù áp dụng quy trình nào, bạn vẫn phải làm rõ những nội quy hòng tránh để ban điều hành lâm vào bế tắc.

PHÁT HUY TRỰC GIÁC TẬP THỂ. Eisenhardt cùng các đồng sự của cô có thể nhanh chóng đi đến những quyết định quan trọng, vì các thành viên của họ đều thống nhất sẽ khai thác cho đến những thông tin cốt yếu nhất, và dần hình thành nên một khả năng được Eisenhardt gọi là trực giác tập thể. Các ban điều hành có ít thời

gian tương tác gắn kết với nhau sẽ cảm nhận được (hoặc trải nghiệm) điều này từ các đội ngũ khác; tuy nhiên, thông qua nỗ lực chủ động cống hiến, họ có thể hình thành nên trực giác tập thể về vai trò lãnh đạo trong tổ chức, cũng như các thế mạnh, khiếm khuyết, thách thức và cơ hội.

TẬP TRUNG VÀO CÁC ƯU TIÊN. Một trong những lời phàn nàn chúng tôi thường xuyên phải nghe từ các giám đốc, đó là họ phải tốn quá nhiều thời gian hội họp quý giá vào các vấn đề quản lý bắt buộc, những bài thuyết trình khuôn mẫu và những thông tin vặt vãnh, khiến họ khó lòng tập trung vào các vấn đề thật sự quan trọng. Một thành viên ủy ban cho biết: "Một phần trách nhiệm của các thành viên ban điều hành chính là tập trung vào các vấn đề thiết thực, nhằm tránh lãng phí thời gian vào những điều vụn vặt khác." Dưới góc nhìn văn hóa, điều đó đòi hỏi các thành viên ban điều hành phải chủ động hơn trong lịch trình hội họp của họ – một trách nhiệm vốn từng được ban điều hành bàn giao hết cho cấp quản lý.

**Giá trị thứ 5: Tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau**

Một thành viên ủy ban đã phân tích cụ thể về giá trị này: "Có một công thức trong phòng họp cấp cao giúp các ban điều hành xuất sắc vận hành vô cùng hiệu quả. Khi nói "một công thức tốt," tôi không có ý nói về không khí làm việc trong tập thể; mà đang nói đến môi trường làm việc tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau. Nói cách khác, đó chính là cảm giác bình đẳng xuất phát từ sự tôn trọng và lòng tin mang tính chuyên môn, thay vì mối quan hệ mật thiết.

Chính xác hơn, giá trị này bao gồm:

CƠ MẬT TRONG CUỘC HỌP VÀ THẲNG THẮN NGOÀI CUỘC HỌP. Tất cả hoàn toàn là vấn đề niềm tin. Như một ủy viên đã khẳng định, sự bình đẳng đích thực trong ban điều hành đòi hỏi bạn phải được "tự do phát biểu và thể hiện quan điểm của mình trong cuộc họp mà không sợ phải xuất hiện trên mặt báo sáng hôm sau." Đồng thời, các giám đốc phải tin tưởng rằng đồng sự của họ sẽ cam kết thông qua vấn đề của họ với từng thành viên quanh bàn họp, thay vì những đối tượng khán giả khác bên ngoài.

TÔN TRỌNG CHUYÊN MÔN VÀ CÁC QUAN ĐIỂM KHÁC BIỆT. Ngày càng có nhiều ban điều hành nỗ lực tuyển chọn những giám đốc sở hữu vốn hiểu biết khác biệt và thiên về chuyên ngành. Các ban điều hành kém cỏi chỉ sử dụng chúng để trang trí, nhưng ban

điều hành thật sự hiệu quả sẽ tôn trọng sự khác biệt này và lưu tâm đến chúng.

LẮNG NGHE CHỦ ĐỘNG VÀ CHÂN THÀNH. Như đã trình bày trong các chương trước, phòng họp cấp cao luôn lan truyền vô số câu chuyện về các giám đốc chăm chú đọc tài liệu không hề liên quan đến cuộc họp, mải mê giải ô chữ, nghe điện thoại hoặc kiểm tra e-mail trên điện thoại. Họ không những chẳng bận tâm thảo luận, mà còn không chú ý lắng nghe. Từ đó, một số giám đốc dần có khuynh hướng ngừng tập trung khi người phát biểu là một giám đốc họ cho rằng chẳng đóng góp được gì cho cuộc thảo luận, hoặc có quan điểm trái ngược với họ. Đến đây, chúng tôi buộc phải lặp lại một nguyên tắc cơ bản: "Khi giám đốc nói, tất cả phải lắng nghe."

Từng đặc điểm trong số 15 tính chất chúng tôi vừa mô tả đều nói về những tiêu cực hiển nhiên. Nhưng nhìn chung, chúng cũng khẳng định một nét văn hóa khác biệt hoàn toàn so với những gì các ban điều hành trải nghiệm trong thế kỷ XX. Nếu kết hợp cả các quy định trong điều luật Sarbanes-Oxley và danh sách yêu cầu từ NYSE, thì họ đang tạo nên một cuộc cách mạng thật sự trong ban điều hành.

## ĐỊNH HÌNH VÀ THAY ĐỔI VĂN HÓA BAN ĐIỀU HÀNH

Đối với các ban điều hành tin rằng thứ văn hóa mới chúng tôi vừa khắc họa sẽ tượng trưng cho những giá trị và hành vi tiêu biểu để hoàn thành một sứ mệnh thực sự quan trọng, họ phải trả lời hai câu hỏi cơ bản sau: Các lãnh đạo xây dựng và định hình văn hóa lâu dài như thế nào? Và liệu họ có tạo nên sự chuyển tiếp quan trọng trong văn hóa đang hiện hữu? Khi bắt đầu suy nghĩ về thay đổi văn hóa, bạn phải ghi nhớ 3 nguyên lý sau:

Thứ nhất, chúng cần thời gian. Văn hóa truyền thống của ban điều hành đã phát triển qua hàng thập kỷ; chúng không thể lột xác sau một đêm. Một bước thay đổi nền tảng trong văn hóa ít nhất phải kéo dài từ 2 đến 3 năm, chứ không phải 2 đến 3 tháng.

Thứ hai, như một ủy viên chia sẻ: "Không phải một yếu tố riêng lẻ, mà một tập hợp các tiêu chí cần thiết mới làm nên sự khác biệt." Như đã đề cập trong các chương trước (và trong các chương tiếp theo), bạn cần phải xác định chính xác ban điều hành nên đặt trọng tâm vào nhiệm vụ gì, cũng như kết cấu, chất lượng và tính thời sự của thông tin hiện hữu, cách thiết kế lịch trình hội họp cùng những quyết định đòi hỏi khung thời gian cần chung tay

phối hợp, vai trò – cấu trúc lãnh đạo chính thức, và cuối cùng là những quy trình được áp dụng trong các hoạt động như quản lý tiếp nhiệm, đánh giá CEO và phát triển chiến lược. Hành động của ban điều hành trong mỗi phương diện trên sẽ trực tiếp định hình cho văn hóa ban điều hành.

Cuối cùng, chúng tôi tin rằng lãnh đạo chính là yếu tố quan trọng nhất trong xây dựng văn hóa. Các thành viên ủy ban đã mô tả về những đặc điểm văn hóa họ tận mắt chứng kiến từ ban điều hành của họ; những góp ý này thường mở đầu đại khái như, "Lãnh đạo cần phải…" hay "Các nhà lãnh đạo xuất sắc luôn…" Ở phạm vi rộng hơn, tiếng nói và hành động của người lãnh đạo sẽ làm nên văn hóa ban điều hành.

**Các lãnh đạo định hình văn hóa như thế nào?**

Nói một cách đơn giản, lãnh đạo ban điều hành thường định hình văn hóa đội ngũ thông qua hành động và cách cư xử của họ cả trong lẫn ngoài phòng họp. Họ quyết định bản sắc, kiểm soát sự tương tác, đồng thời làm rõ và củng cố những nguyên tắc bất thành văn bằng cách tuyên dương những hành vi đúng đắn, cũng như trừng trị hành vi sai trái.

Trong văn hóa truyền thống, một CEO hay chủ tịch đầy quyền lực – như Jack Welch, Hank Greenberg hay Michael Eisner – sẽ đóng vai trò "cảnh sát văn hóa". Nhưng theo thời gian, cán cân quyền lực đã nghiêng từ CEO sang phía ban điều hành, chủ tịch danh dự và trưởng ban giám đốc, những người ngày càng có nhiều ảnh hưởng sâu sắc đến quá trình định hình văn hóa ban điều hành.

Đặc biệt, những lãnh đạo ban điều hành còn điều chỉnh các quy luật phù hợp với thứ văn hóa mới chúng ta vừa mô tả, bằng cách vận dụng các kỹ năng hỗ trợ trong tổ chức các cuộc họp cởi mở, náo nhiệt và tương tác cao. Họ đã:

- Định hướng thảo luận bằng cách khuyến khích tham gia và chia sẻ thẳng thắn các quan điểm. Người lãnh đạo cần chủ động yêu cầu các giám đốc – kể các những người ít nói nhất – tham gia tranh luận và đặt lên bàn họp mọi quan điểm của họ trước khi đi đến quyết định. Vấn đề càng nan giải, sự đồng lòng càng cần thiết.
- Xác định bản sắc hòng hạn chế việc e ngại "nêu lên câu hỏi ngu ngốc". Các lãnh đạo phải khuyến khích ban giám đốc thăm dò và đặt câu hỏi để làm rõ vấn đề.
- Yêu cầu các giám đốc phải kiên trì và tiếp tục đặt ra câu hỏi

thứ hai hoặc thứ ba, nếu câu trả lời đầu tiên không khiến họ thỏa mãn. Điều này đòi hỏi khả năng kiên trì và kiểm soát thời gian của ban điều hành một cách linh hoạt, nhằm đảm bảo sự thật được phơi bày trước khi kết thúc thảo luận hoặc tiến hành biểu quyết.
- Khuyến khích những bất đồng mang tính xây dựng và tránh thái độ nhất trí sai lầm khi duy trì không khí thảo luận tích cực. Điều này đòi hỏi mọi cá nhân phải nỗ lực làm sáng tỏ những mối lo còn ẩn giấu, đồng thời ra tay can thiệp khi cuộc thảo luận chuyển sang hướng tiêu cực.
- Đạt đến tinh thần nhất trí đích thực. Các lãnh đạo sẽ xác định và hình thành sự nhất trí dựa trên các ý kiến đóng góp, thay vì cố gắng thông qua bước quyết định khi vẫn chưa hội đủ thông tin hỗ trợ. Nhất trí không đồng nghĩa tất cả phải đồng thuận mà chỉ cần mọi người đều thông qua quyết định chung mà không có đề xuất bảo lưu nào.

**Tạo dựng bước chuyển tiếp quan trọng trong văn hóa**

Văn hóa luôn liên tục phát triển; chúng không được định hình theo khuôn mẫu, và không ngừng tiến hóa. Qua chương này, chúng ta đã bàn về các quy tắc hành vi, và hãy nhớ rằng những nguyên tắc hiệu quả và bền vững nhất không phải sản phẩm của những mệnh lệnh hình thức. Trái lại, chúng thể hiện vốn hiểu biết tích lũy tuyệt đối về các hành vi nào được chấp nhận, và hành vi nào không; cũng như phần thưởng và hình phạt tương ứng nhằm củng cố và phát huy các nguyên tắc đó trong đội ngũ. Những nguyên tắc trên cũng được kế thừa từ nhiệm kỳ này đến nhiệm kỳ khác khi các thành viên mới gia nhập. Theo thời gian, văn hóa sẽ hình thành trên chính lực đẩy của nó.

Từ quan điểm trên, có thể hiểu vì sao mỗi ban điều hành đều ý thức được rằng văn hóa là thứ dễ uốn nắn và dễ thay đổi. Sẽ có những trường hợp xảy ra như sau:

- Một CEO tạo nên sự thay đổi lớn trong danh sách thành viên ban điều hành, như khi Ed Breen kế nhiệm Dennis Kozlowski sau vụ bê bối tại Tyco.
- Công ty trải qua giai đoạn khủng hoảng nghiêm trọng, như khi ban điều hành Marsh & McLennan buộc phải tự cơ cấu và đảm đương mọi vai trò.
- CEO quyền lực nhất về hưu, như khi CEO mới Jeffrey Immelt kế nhiệm lão tướng Jack Welch tại GE; Immelt là người có quan điểm hoàn toàn khác biệt về các vai trò liên quan đến CEO và ban điều hành.

- Tất cả những trường hợp trên – như trong tình huống Anne Mulcahy phải đối mặt khi cô tiếp quản Xerox trong giai đoạn tập đoàn này đang trải qua khủng hoảng nghiêm trọng do Richard Thoman và Paul Allaire lần lượt ra đi.

Những tình huống đầy trắc trở trên cũng đồng thời mở ra cơ hội cho những biến đổi gián đoạn và lớn lao trong văn hóa ban điều hành. Kinh nghiệm cho thấy các ban điều hành này có thể áp dụng tuần tự các bước sau nhằm tận dụng triệt để cơ hội trên.

Bước thứ nhất: đánh giá văn hóa hiện tại. Điều này đòi hỏi bạn phải thu thập dữ liệu, thảo luận và xác định xem mọi người định nghĩa văn hóa này như thế nào, cách họ đánh giá tính hiệu quả, cùng những vấn đề họ cần khắc phục.

Bước thứ hai: xác định văn hóa cần xây dựng dựa trên khái niệm của ban điều hành về bản chất công việc, cũng như những khía cạnh họ cho rằng có thể mang lại giá trị cho tổ chức. Toàn thể ban điều hành phải cùng tham gia nhận biết khoảng cách chủ yếu giữa văn hóa hiện tại và văn hóa họ mong muốn xây dựng.

Bước thứ ba: dựa trên kết quả phân tích, ban điều hành phải thống nhất về những thay đổi cụ thể cần tiến hành về cơ cấu, cấu trúc, quản lý thông tin cũng như vai trò và hành vi của cấp lãnh đạo. Một sự chuyển giao bất chợt trong văn hóa ban điều hành sẽ tạo cơ hội cho các thành viên phản ánh và thống nhất về những hành vi được kỳ vọng ở từng giám đốc. Những nguyên tắc hoạt động mới – như nguyên tắc định hướng – cũng phải được ban điều hành tranh luận sôi nổi, và biên soạn thành một tài liệu giúp các giám đốc thông suốt mọi kỳ vọng ở đồng sự, ở các lãnh đạo của họ, cũng như những kỳ vọng của cấp lãnh đạo đối với họ.

Bước thứ tư: bắt đầu tiến hành mọi bước thay đổi ban điều hành đã thống nhất, thiết lập các quy trình mới, triển khai các bước cải thiện cơ cấu, và quan trọng nhất: bám sát các nguyên tắc hành vi mới. Như đã đề cập ở phần trước, đây là thời điểm hành vi của người lãnh đạo trở nên thiết yếu; mọi nguyên tắc kể trên sẽ hóa vô nghĩa nếu người lãnh đạo không nêu gương và củng cố chúng.

Bước cuối cùng: ban điều hành cần phải theo dõi mức độ thành công của sự thay đổi và mức độ thành công khi những thay đổi đó được áp dụng nhằm cải thiện chất lượng công việc. Bước đầu, ban điều hành có thể sắp xếp thời gian sau mỗi cuộc họp chính thức để nhìn nhận lại và thảo luận về tiến độ thay đổi. Họ cũng nên tiến hành đánh giá cụ thể thông qua hình thức khảo sát và nhận

xét ngắn theo định kỳ. Cuối cùng, văn hóa phải nằm trong danh sách những vấn đề cần tổng kết trong kỳ đánh giá thường niên của ban điều hành. Trong chương 11, chúng tôi sẽ giải thích vì sao các ban điều hành lại đáp ứng dễ dàng các yêu cầu từ NYSE về quy trình đánh giá thường niên, dù không phải thảo luận về thực trạng hoặc hiệu quả văn hóa và môi trường hoạt động. Về mặt pháp lý, đó là điều kiện cần, nhưng chưa phải điều kiện đủ. Văn hóa phải trở thành chủ đề chính trong buổi thảo luận tổng kết thường niên của ban điều hành, nhằm tiếp thu góp ý của các thành viên về hiệu quả của nó.

Một phần quy trình đánh giá chính thức này nên bao gồm hình thức đánh giá về đồng sự, một chi tiết quan trọng mà hầu hết các ban điều hành tại Mỹ, Anh Quốc và Canada vẫn do dự áp dụng. Nếu bạn muốn văn hóa này tồn tại – và những nguyên tắc mới được duy trì bền vững – thì đội ngũ của bạn phải biết rõ và trừng trị thẳng tay những ai dám phớt lờ hoặc vi phạm các quy tắc đã thống nhất. Bạn sẽ cần một bộ máy cho phép ban điều hành bày tỏ mối lo ngại đối với những cá nhân nói trên – những người đang cố ý hoặc vô tình vi phạm chuẩn mực của tập thể, và buộc họ đứng trước hai lựa chọn: tuân thủ hoặc chịu trừng phạt.

**Thay đổi văn hóa ban điều hành: Công ty Best Western International**

Xin khẳng định lại một lần nữa: sự thay đổi thiết yếu trong văn hóa tại bất kỳ ban điều hành nào cũng đòi hỏi thời gian, đồng thời bao gồm một quá trình hành động và quyết định dài hạn. Hãy cùng chúng tôi tìm hiểu về một trường hợp điển hình: công ty Best Western International.

Best Western – chuỗi kinh doanh khách sạn lớn nhất thế giới – là một trong những biểu tượng thành công khác thường nhất. Nó thật sự là một doanh nghiệp tư hoặc hiệp hội thành viên, chứ không phải một công ty giao dịch công khai. Toàn bộ 10 thành viên trong ban điều hành đều trực thuộc hiệp hội, và được các chủ khách sạn cùng các quản lý điều hành tại hơn 4.400 khách sạn Best Western trên khắp thế giới đề cử nắm quyền theo chu kỳ ba năm.

Tuy một số yếu tố quản trị hệ thống tại Best Western hoàn toàn mang tính đặc thù, nhưng ban điều hành cũng phải đối mặt với vô số thách thức phổ biến đối với mọi tập đoàn lớn, bao gồm sự thay đổi trong văn hóa lãnh đạo.

Nayan Patel, người cùng gia đình sở hữu 9 khách sạn Best Western – trong đó gồm 6 khu tại Washington, D.C. – đã được bổ nhiệm lần đầu tiên vào ban điều hành năm 2000. Với tư cách một doanh nhân trẻ thành công từng tốt nghiệp tại Đại học Luật Georgetown, ông nhanh chóng nhận ra văn hóa tại đây đã quá mục ruỗng.

"Khi tôi gia nhập ban điều hành, chúng tôi chỉ là một đám bù nhìn," Patel thuật lại chuyện cũ. "CEO thời đó là một người có sức hút rất lớn – có lẽ ngang tầm Bill Clinton – và biết cách khiến cho ban điều hành đáp ứng mọi mong muốn của ông ta."

Patel trích dẫn một trường hợp: "Có lần, vị CEO đó đã đề xuất mỗi khách sạn nên cho phép khách hàng lựa chọn một trong ba loại gối cứng, vừa và mềm trong phòng nghỉ. Nhưng khi tiến hành, ý tưởng đó đã trở thành thảm họa; không chỉ vì chi phí quá đắt, mà còn do phòng nghỉ của chúng tôi không đủ chỗ để xếp cả ba loại gối. May mắn thay, kế hoạch đó đã bị chôn vùi trước khi các thành viên kịp biểu quyết."

"Khi chúng tôi đề cử ban điều hành mới, tôi đã nghĩ đó là một ý tồi, thế nhưng tôi vẫn đề cử. Vì sao ư? Vì quan điểm của tôi quá trái ngược với ông ta trên nhiều phương diện, và tôi không muốn phải luôn mang biệt hiệu 'kẻ chống đối'. Từ quan điểm chính trị trên, tôi đã chứng kiến nhiều đồng sự lên tiếng: 'Nếu chúng ta đề cử gã tân binh này, hắn sẽ làm ngược lại tất cả những gì CEO muốn làm.' Điều đó suýt nữa đã biến tôi thành một kẻ bất tài. Điều bạn thật sự muốn làm trong một ban điều hành là thuyết phục mọi người. Khi bị gắn mác một kẻ ngoài cuộc, bạn sẽ bị phủ nhận mọi năng lực."

Patel cũng thừa nhận rằng thuyết phục ban điều hành là nhiệm vụ rất khó khăn. Những điều tiếng chát chúa về "cái tôi lớn và cá tính mạnh mẽ" của ông đã khiến việc hợp tác và cảm thông với ban điều hành mới gần như bất khả thi. "Tôi đã chứng kiến sự tan chảy cận kề của tiến trình ra quyết định cuối cùng," ông nhớ lại.

Năm 2003, vị CEO sau cùng đã vượt qua giới hạn chịu đựng của ban điều hành; ông đã thất bại khi cố thuyết phục họ thông qua kế hoạch phát tán cổ phiếu của các khách sạn ngoài nước Mỹ, và thành lập một công ty riêng. Ông đã từ chức, và toàn ban điều hành đã tập hợp tại Lisbon cho một sự kiện được Patel gọi là "cuộc họp mang tính bước ngoặt": "CEO đã ra đi. Ban điều hành chia thành hai phe 4-3 trong mọi quyết định quan trọng. Chúng tôi gần như đã quát thẳng vào mặt nhau. Nhưng cuối cùng, rất nhiều

vấn đề đã sáng tỏ nhờ cuộc họp đó."

Một thành quả tích cực đã đến từ chính xung đột đầu tiên của ban điều hành về nguyên tắc lợi ích trong chính sách hạnh kiểm, góp phần xác định mối quan hệ đúng đắn giữa các thành viên ban điều hành và CEO. "Chúng tôi có những thành viên ban điều hành thích nghĩ về bản thân như bạn bè của CEO," Patel giải thích. "Chính xác hơn, chúng tôi vẫn thường nói rằng, 'Mỗi khi đến Phoenix [văn phòng trụ sở chính của BWI], anh phải thuận theo CEO trong cuộc họp cấp cao. Ngoài ra, làm việc riêng với CEO sau mỗi cuộc họp là không chuyên nghiệp. Có những ranh giới chuyên môn giữa CEO và ban điều hành không nên bị phá vỡ.'"

Trong suốt hai năm kế tiếp, bao gồm cả nhiệm kỳ một năm của Patel với vai trò chủ tịch, ban điều hành đã triển khai rất nhiều chính sách và hoạt động giúp họ trở nên độc lập, chuyên nghiệp và hiệu quả hơn, điển hình như:

- Trong phiên biểu quyết kín, thư ký tập đoàn phải đảm bảo mọi thành viên đều được cung cấp đủ tài liệu cần thiết trước mỗi cuộc họp. "Biện pháp đó đã cải thiện đáng kể quy trình ra quyết định của chúng tôi," Patel chia sẻ.
- Lần đầu tiên, ban điều hành đã đảm bảo được sự trợ giúp từ các chuyên gia bên ngoài – bao gồm đồng sự của chúng tôi, David Nygren – nhằm giúp họ giải quyết các vấn đề. "Tôi không hề nói quá về tầm quan trọng của bên thứ ba," Patel cho biết. "Khi bạn làm việc với một chuyên gia bên ngoài tổ chức với trình độ và uy tín vượt trội, bạn sẽ bị thôi thúc suy nghĩ về những vấn đề bạn chưa từng dám đương đầu."
- Họ đã áp dụng một quy trình giúp bảo lưu những lời phàn nàn với ủy ban quản lý, dành cho những đồng sự thường xuyên đến trễ trong các buổi họp, để điện thoại mở trong suốt các phiên họp, hoặc tái diễn "một số hành vi không phù hợp."
- Họ hạn chế những cuộc thảo luận một chiều dai dẳng giữa các thành viên ban điều hành, bằng cách đặt câu hỏi ngay trước mỗi cuộc họp về những vấn đề còn vướng mắc nhằm giãi bày với tất cả thành viên. "Nó đã có kết quả," Patel hào hứng. "Nó giúp chúng tôi hạn chế những cơn sóng ngầm từ những cảm xúc không thể bày tỏ."
- Nhằm loại bỏ các dấu hiệu bối rối, hoang mang mà ban điều hành thường phát sinh đối với cấp quản lý, họ đã nhất trí rằng chủ tịch và phó chủ tịch sẽ tóm tắt lại với CEO các vấn đề thảo luận trong những buổi họp ông ấy không góp mặt.
- Theo yêu cầu của Patel, cấp quản lý đã nhận được chỉ thị

rằng: mọi đề xuất gửi đến ban điều hành phải kèm theo một bản liệt kê những "thuận lợi và bất lợi" phát sinh từ đề xuất đó.
- Ban điều hành xem nhiệm vụ đào tạo ban giám đốc là ưu tiên cốt lõi, và yêu cầu mỗi thành viên tham gia ít nhất hai buổi hội thảo mỗi năm.
- Năm 2004, Patel đã thành công trong việc cung cấp đến ban điều hành thông tin chi tiết về những phát kiến chiến lược, như các hoạt động trên thị trường trọng điểm và chiến lược kinh doanh qua Internet. "Chúng tôi thường dựa vào quyết định và linh cảm, chứ không phải dữ liệu," Patel giải thích. "Sở hữu dữ liệu tốt sẽ thắt chặt quá trình thảo luận, đôi khi còn loại bỏ chúng."
- Có lẽ điều quan trọng nhất chính là ban điều hành đã đạt đến "bước ngoặt lớn lao" vào năm 2004 – theo lời Patel, khi công bố kết quả đánh giá đồng sự đầu tiên. "Chúng buộc các thành viên ban điều hành phải tự nhìn nhận lại bản thân, đánh giá lại họ là ai, và muốn cống hiến gì cho Best Western. Tôi nghĩ điều đó đã có tác động lớn."

Mỗi phát kiến trên đều đóng vai trò không nhỏ trong quá trình chuyển mình của ban điều hành Best Western. Tuy nhiên, kinh nghiệm của Patel đã phản ánh niềm tin vững chắc của chúng tôi rằng: yếu tố quan trọng nhất chính là năng lực lãnh đạo. "Chủ tịch phải biết cách nêu gương," Patel khẳng định. "Là một người lãnh đạo, tôi luôn cố gắng thể hiện những hành động tôi muốn thấy ở đội ngũ của mình. Tôi luôn cố gắng giữ vững sự công bằng, trò chuyện thường xuyên nhằm đảm bảo sự cân bằng trong quan điểm, đồng thời bám sát những nguyên lý nền tảng nhưng vẫn cởi mở với bất kỳ quyết định riêng lẻ nào.

**TÓM TẮT**

Sau đây, chúng tôi xin nhắc lại lưu ý quan trọng nhất dành cho những nhà lãnh đạo có ý định thay đổi văn hóa trong ban điều hành: bạn không thể tạo nên sự thay đổi bằng mệnh lệnh. Bạn có thể định hình chúng thật cụ thể, nhưng chỉ khi thông qua thái độ nhất trí cao về những quyết định, hành động và cách cư xử nhằm củng cố giá trị bản thân. Điều đó đồng nghĩa với việc quy trình thay đổi văn hóa bạn đang áp dụng phải phản ánh được thứ văn hóa bạn mong muốn xây dựng, chứ không phải thứ văn hóa lỗi thời bạn muốn từ bỏ. Bạn không thể hình thành nên văn hóa cống hiến từ những chỉ thị; nguy cơ mất kết nối giữa hành động và mục đích sẽ hủy hoại một quy trình vốn rất đáng tin cậy ngay từ ban đầu. Trái lại, toàn thể ban điều hành phải tận tâm đóng góp trong

mỗi giai đoạn của quy trình này, đồng thời khuyến khích các lãnh đạo của họ đứng lên, nêu ý kiến và tạo dấu ấn. Đó là tất cả những gì thuộc về một nền tảng văn hóa mới.

# Phần II

# CÁC PHẠM VI NHIỆM VỤ THIẾT YẾU

# Chương 7

# KHUYẾN KHÍCH BAN ĐIỀU HÀNH THAM GIA TRONG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

David A. Nadler

Ban điều hành phải thể hiện vai trò gì trong phát triển chiến lược tập đoàn? Tại một công ty chúng tôi từng hợp tác, sự phân hóa quan điểm sâu sắc của ban điều hành về câu hỏi tưởng chừng như đơn giản trên đã khiến cấp quản lý của tập đoàn toàn cầu tỉ-đô này hầu như không thể theo đuổi một chiến lược thống nhất nào.

Mâu thuẫn trên đã bắt nguồn từ 4 năm trước, trong một cuộc sáp nhập giữa hai doanh nghiệp có tiếng – một công ty công nghệ cao đang trên đà phát triển và một tập đoàn tiêu biểu cho "cách làm ăn cũ". Bên cạnh những thành viên mới gia nhập, ban điều hành còn phân hóa sâu sắc thành viên của họ theo hai phe phái, bao gồm những người đã mãn nhiệm kỳ tại hai ban điều hành trước đây. Một nhóm tiêu biểu cho một ban điều hành kiểu Fortune 500 – gồm các CEO đương nhiệm hoặc đã nghỉ hưu, với những nhân vật tiếng tăm rải rác. Nhóm còn lại là một khuôn mẫu "dot.com" y đúc – gồm các quan chức cấp cao trong tập đoàn, các cổ đông quyền lực bậc nhất, cùng một số nhà đầu tư trọng điểm.

Theo đuổi chiến lược đúng đắn là yêu cầu quan trọng nhằm giúp công cuộc sáp nhập đạt kết quả và chứng minh chi phí khổng lồ phát sinh sẽ không bị lãng phí. Thế nhưng, như chúng ta đã sớm nhận ra, sẽ không có một sự đồng thuận nào về chiến lược đến từ ban điều hành. Mỗi khi cấp quản lý đề xuất một số thương vụ quan trọng, họ lại vô tình phát động một cuộc tranh cãi mới về đường lối chiến lược. Có lẽ, điều duy nhất cả hai phe cánh có thể

thống nhất chính là: vấn đề chiến lược này phải được khắc phục.

Đối với các giám đốc truyền thống, giải pháp đã quá hiển nhiên: chiến lược là trách nhiệm của ban quản lý, vậy hãy cứ để CEO giải thích, yêu cầu ban điều hành đánh giá, rồi tất cả sẽ cùng xúc tiến thi hành. Một giám đốc đã nói với tôi, "Tôi tự tin rằng cấp quản lý bao giờ cũng am hiểu về doanh nghiệp hơn bản thân tôi, vì vậy, tôi chỉ cần nghe chiến lược họ đưa ra là gì, và chúng tôi sẽ quyết định những hành động cụ thể dựa trên bối cảnh của chiến lược đó."

Các giám đốc "dot.com" cũng tin vào một giải pháp hiển nhiên – nhưng khác xa một trời một vực. "Chúng ta phải dành thời gian xứng đáng, xắn tay áo lên, ngồi vào bàn họp, và làm rõ chiến lược của doanh nghiệp này là gì," họ nói với tôi. Theo quan điểm của nhóm này, ban điều hành sẽ đóng vai trò hoạch định chiến lược, còn nhiệm vụ của cấp quản lý chỉ là thi hành. Dù sao, đó cũng là phương pháp nền tảng giúp họ xây dựng nên một công ty khởi nghiệp thành công; ban điều hành sẽ gặp mặt CEO tại nhà riêng của anh ta, và cùng nhau xây dựng nên chiến lược phát triển công ty.

Đây quả thực là tình huống vô cùng cam go; một số ban điều hành đã bất chợt nhận ra họ đang chia rẽ sâu sắc về các quan điểm triết lý trong những vấn đề hệ trọng. Đồng thời, nó cũng đại diện cho sự bối rối và nỗi hoang mang mà các ban điều hành liên tục phải đối mặt khi họ cố gắng xác định chính xác vai trò của mình, hay phương pháp giúp họ cống hiến hiệu quả trong việc thiết lập định hướng nền tảng cho doanh nghiệp.

## VAI TRÒ CHIẾN LƯỢC CỦA BAN ĐIỀU HÀNH: KẾT HỢP CÁC MẢNH GHÉP

Mọi nghiên cứu của chúng tôi đều cho thấy rằng: cả ban điều hành lẫn CEO đều đóng vai trò quan trọng trong hoạt động chiến lược. Tuy nhiên, vai trò của mỗi bên lại hoàn toàn khác nhau. Trong thước đo cấp độ cống hiến của ban điều hành, từ "thụ động, thờ ơ" đến "can thiệp vào mọi hoạt động của người khác", đâu sẽ là cấp độ cống hiến hiệu quả nhất của họ? Làm cách nào một ban điều hành truyền thống có thể vượt qua những di sản lỗi thời của một tập thể "bù nhìn", đưa ra những phát kiến quản trị phù hợp mà không phải "đắm mình" vào chi tiết hay kiểm soát chi li quy trình hiệu quả đang được CEO cùng đội ngũ của họ vận hành? CEO và ban điều hành phải phối hợp với nhau ra sao nhằm phát triển một quy trình kết hợp sự sáng suốt, vốn hiểu biết và kinh

nghiệm từ các giám đốc, để xây dựng và duy trì một chiến lược xuất chúng đích thực, dẫn đường cho cấp quản lý đạt đến mọi điều họ mong muốn?

Nếu bạn khao khát tìm kiếm một câu trả lời thỏa mãn được tất cả các tiêu chí tái thiết quản trị trên, đừng lo lắng. Bạn không thể tìm thấy một ví dụ nào tốt hơn về sự bất lực của những chỉ thị và luật lệ khi cần cải thiện triệt để chất lượng trong quản trị doanh nghiệp. Khi điểm qua các thay đổi phát sinh do điều luật Sarbanes-Oxley, các cơ quan hành pháp và các thị trường chứng khoán, bạn sẽ không tìm thấy vai trò chiến lược nào từ ban điều hành. Một ban điều hành thỏa mãn từng điều kiện pháp lý nhỏ nhất sẽ không gây được tác động trực tiếp nào trong việc cải thiện khả năng hỗ trợ cấp quản lý hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ xử lý các nguy cơ và cơ hội cạnh tranh.

Trên thực tế, vai trò chiến lược của ban điều hành không hoàn toàn giống một màn hình ra-đa của những kẻ tự nhận mình là "giám sát quản trị". Hãy lấy Corporate Library làm ví dụ: đây là biểu tượng hàng đầu về các đối sách tái thiết tổ chức, đồng thời là trung tâm phân phối hàng đầu về thông tin quản trị tham khảo. Việc thử nghiệm trang web của thư viện đã giúp họ đánh giá các nguồn tham khảo về những ấn bản mới nhất, các nghiên cứu lưu trữ và "các chủ đề nóng hổi" – nhưng không yếu tố nào phản ánh chính xác chiến lược doanh nghiệp của ban điều hành.

Trong một ví dụ tiêu biểu khác về quản trị, nhiều người đã lý luận rằng chìa khóa cho một ban điều hành hiệu quả hơn chính là "một công thức hóa học chính xác" – hay tập hợp những con người tận tâm sẵn lòng phối hợp cùng nhau – giúp xác định từng thành tố trong công thức phát triển chiến lược hiệu quả. Hiển nhiên, điều này rất quan trọng đối với một ban điều hành nhằm tập hợp kinh nghiệm và năng lực thành viên, đồng thời khuyến khích thành viên trở nên nhiệt huyết hơn, sáng suốt hơn, chịu khó tìm tòi hơn và thẳng thắn hơn. Nhưng như thế vẫn chưa đủ. Hoạch định và phát triển chiến lược còn bao gồm quá trình nỗ lực bền bỉ của một tập thể đông đảo trong suốt thời gian dài, bên cạnh cấu trúc và quy trình chặt chẽ nhằm kết hợp tư duy sáng suốt nhất với những dự định táo bạo nhất, để tạo nên những thành quả phi thường.

Một số công ty đã kết hợp những mảnh ghép trên thành công. Đó sẽ là nguyên nhân khiến các CEO và ban điều hành chú trọng hơn đối với đường lối chiến lược, và xem đó là ưu tiên hàng đầu trong danh sách các trách nhiệm quan trọng nhất của họ.

“Định hình và thực thi chiến lược doanh nghiệp là vai trò tối quan trọng của ban điều hành,” một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD về lãnh đạo ban điều hành cho biết. “Các ban điều hành cần phải dành nhiều thời gian và sự quan tâm, cả trong và giữa các buổi họp, nhằm đánh giá, đo lường, điều chỉnh, thống nhất và giám sát hoạt động chiến lược. Nhờ đó, ban điều hành sẽ tập trung hơn vào những điều quan trọng. Một thành viên điều hành khác cũng lý giải: “Ban điều hành phải thấu hiểu trọn vẹn chiến lược tập đoàn, đồng thời họ và cấp quản lý phải hoàn toàn nhất trí về chiến lược này, vì đó là cơ sở cho những quyết định chính xác trong phòng họp cấp cao.”

Tuy nhiên, vẫn có những giám đốc hoàn toàn bất mãn về hiệu suất của ban điều hành trong nhiệm vụ trên – dựa theo kết quả khảo sát ban điều hành tập đoàn năm 2003 – 2004 do USC/Mercer Delta thực hiện. Chỉ có 1 trên 10 giám đốc đánh giá ban điều hành của họ “hết sức hiệu quả” trong hoạch định chiến lược lâu dài và xác định cơ hội cũng như rủi ro. Hơn 1/3 đánh giá ban điều hành chỉ ở mức “hiệu quả”, và “hoạch định chiến lược dài hạn” được nhận xét là nhiệm vụ gây thất vọng nhất trong năm 2004. Các giám đốc cũng đánh giá tiến độ chinh phục các mục tiêu chiến lược với thang điểm thấp tương tự.

Không những thế, bất chấp mọi quan tâm và nỗ lực trong hoạt động tái thiết doanh nghiệp, tính hiệu quả của ban điều hành trên phương diện chiến lược then chốt cũng hiếm khi được thể hiện trong những năm vừa qua. Một nghiên cứu của NACD về các CEO đã tiết lộ rằng, sự tham gia của ban điều hành “trong hoạch định chiến lược luôn xếp thứ 2 trong danh sách nhiệm vụ quan trọng của công ty, nhưng chỉ đứng thứ 11 về tính hiệu quả.” Có hai nguyên nhân dẫn đến thực trạng trên. Thứ nhất, các giám đốc là người trực tiếp cho điểm CEO, và ít khi thể hiện được sự nhất trí trong các lĩnh vực trên. Thứ hai, nghiên cứu này của NACD được thực hiện vào năm 2000, trước khi diễn ra làn sóng bê bối của các tập đoàn lớn cùng những hoạt động tái thiết quản trị dồn dập. Bất kỳ bước thay đổi tiến bộ nào đều có thể xuất phát từ cấu trúc, kết cấu và các quy định báo cáo trong ban điều hành; tuy nhiên, chúng hầu như không có chút ảnh hưởng nào đến hiệu quả của họ trong các nhiệm vụ quan trọng như phát triển chiến lược và theo dõi, giám sát.

Ngoài ra, do tất cả những ai quan tâm đến vấn đề tái thiết quản trị đều đã vượt qua giới hạn pháp lý và tiến đến thể hiện năng lực cạnh tranh, nên vai trò của ban điều hành cũng ảnh hưởng và thúc đẩy chiến lược trọng tâm thông qua các chỉ thị của họ. Một

câu hỏi hiển nhiên nhất chính là: Tại sao một hoạt động thiết yếu như vậy lại thu về kết quả quá tệ hại tại nhiều công ty? Có rất nhiều cách trả lời, nhưng chính xác nhất có lẽ là: "Vì CEO muốn thế." Thực tế, vẫn còn nhiều CEO xem ban điều hành như những kẻ can thiệp và mưu đồ chiếm đoạt quyền lực cố hữu của cấp quản lý. Một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh đã chia sẻ, "Tôi đã chứng kiến sự do dự khi họ bàn giao các vấn đề chiến lược lẫn con người cho ban điều hành. Thậm chí nếu một CEO chịu nhún nhường: 'Thôi được, tôi biết anh muốn nói về việc này, vậy chúng ta bắt đầu thôi,' thì cuộc trao đổi cũng phải đến quý sau mới diễn ra, và khi đó một vấn đề khác đã kịp nảy sinh. Họ rất miễn cưỡng khi phải bàn về những chủ đề trên, dù chúng đều có can hệ rất lớn."

Tất nhiên, những đơn vị xung quanh ban điều hành luôn sở hữu động lực mạnh mẽ khi cần tiến hành các nhiệm vụ liên quan đến mảng chiến lược. Các CEO và ban điều hành phải cùng bước trên dây, nỗ lực đóng góp một cách thực tế nhất, hay "xắn tay áo" và "dấn thân" vào những hoạt động mang lại giá trị hữu hình cho doanh nghiệp, mà vẫn không gây cản trở đối với các hoạt động quản lý thiết yếu.

Tuy nhiên, vẫn còn một nguyên nhân nền tảng giúp lý giải nguyên nhân thật sự của nỗi hoang mang trong ban điều hành. Vấn đề chính là có quá nhiều công ty thiếu vắng một quy trình rõ ràng – bao gồm đào tạo, hoạch định, đầu tư thời gian, xác định vai trò, trách nhiệm và nhiều hoạt động khác – cho phép các giám đốc đóng góp phát triển chiến lược một cách hiệu quả nhất. Và một quy trình đích thực sẽ đòi hỏi hoạt động đích thực. Nếu bạn chỉ ngồi quanh bàn họp mỗi năm một lần, dành hai giờ đồng thời lướt qua màn hình PowerPoint nhưng chỉ có 15 phút đặt câu hỏi, đó không phải là quy trình; đó là sự phù phiếm. Tất cả những điều đó sẽ không đem lại giá trị nào cả.

Ngược lại, có những lợi ích hoàn toàn khác biệt dành cho những doanh nghiệp cho phép ban điều hành của họ tham gia hiệu quả và có hệ thống trong quá trình xây dựng đường lối chiến lược. Một ban điều hành với kết cấu vững chắc và tận tâm cống hiến sẽ hình thành nên một tầm nhìn sâu sắc, độc lập giúp đem lại kiến thức sâu rộng hơn về môi trường kinh doanh tổng thể vốn từng thuộc về trách nhiệm của riêng CEO. Ban điều hành nỗ lực tham gia phát triển chiến lược sẽ hiểu rõ hơn về bản chất doanh nghiệp, gắn kết hơn với định hướng đã chọn, và trở thành nguồn hỗ trợ đắc lực. Một ban điều hành hoàn toàn đắm mình vào hoạt động chiến lược sẽ chuẩn bị tốt hơn trong các hoạt động đánh giá tổng

kết định kỳ và có khả năng đặt ra những câu hỏi đúng đắn khi cần đến sự điều chỉnh quan trọng. Cuối cùng, tinh thần hợp tác phát sinh từ quá trình phát triển chiến lược sẽ giúp ban điều hành duy trì mối quan hệ tốt đẹp với cấp quản lý. Chỉ có công việc thật sự mới làm nên mối quan hệ công việc thật sự.

Chương này sẽ tập trung vào cách thức CEO và ban điều hành phối hợp với nhau nhằm phát triển một quy trình hợp tác chiến lược hiệu quả và tích cực. Sau khi xác định một số khái niệm cơ bản, chúng ta sẽ:

- Đánh giá 5 yếu tố cống hiến giúp gia tăng giá trị cho ban điều hành trong hoạt động chiến lược.
- Mở ra một phương thức nền tảng dành cho ban điều hành – cấp quản lý về tiến trình ra quyết định chiến lược.
- Xác định các điều kiện đối với một quy trình phát triển chiến lược hiệu quả.

## THẤU HIỂU HOẠT ĐỘNG CHIẾN LƯỢC

Thuật ngữ chiến lược tập đoàn có thể khiến chúng ta bối rối và gây nhiều tranh cãi. Để hạn chế vấn đề này, sau đây, chúng tôi sẽ định nghĩa về 4 hình thức hoạt động khác nhau dưới một tên gọi chung – "chiến lược":

### Tư duy chiến lược

Bước đầu tiên trong quá trình phát triển chiến lược bao gồm: thu thập, phân tích và thảo luận các thông tin về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, bản chất của sự cạnh tranh, và phạm vi lựa chọn các phương án kinh doanh. Trên tinh thần đó, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ phương án kinh doanh nhằm bao quát tuyên bố giá trị dành cho khách hàng, phạm vi phục vụ, cơ chế thu lợi nhuận và các nguồn lực khác biệt hóa trong cạnh tranh.1 Tại các doanh nghiệp đa ngành, tư duy chiến lược còn bao gồm những câu hỏi căn bản về cơ cấu danh mục hoạt động của doanh nghiệp.

### Ra quyết định chiến lược

Tư duy chiến lược bao gồm các tình huống và lựa chọn, còn quyết định chiến lược sẽ tập trung vào cách lựa chọn và đặt cược vào những vấn đề chiến lược. Chúng bao gồm những quyết định cơ bản về danh mục và phương án kinh doanh, giúp bồi đắp nên nền móng cho những quyết định trong tương lai, cũng như phân bổ các nguồn tài nguyên và năng lực có giới hạn.

**Hoạch định chiến lược**

Sau khi quyết định chiến lược được đưa ra, người ra quyết định sẽ xác định mức ưu tiên, đề ra các mục tiêu và huy động nguồn lực cần thiết nhằm thực thi những quyết định đó. Kết quả thu được thường là một kế hoạch hành động và ngân sách tương ứng. Kế hoạch này sẽ phát triển theo thời gian, thích nghi với môi trường thay đổi, những thông tin mới, cũng như những tác động tất yếu của chiến lược tổ chức và tình hình cạnh tranh.

**Thực thi chiến lược**

Sau khi kế hoạch và ngân sách được quyết định, doanh nghiệp sẽ tập trung vào việc thực thi, theo dõi kết quả và có hành động điều chỉnh phù hợp. Giai đoạn này trong quá trình phát triển chiến lược bao gồm sự phân bổ sâu sát các nguồn lực cùng những động thái chiến thuật cụ thể hơn, như mua lại hay phân tán.

Trên đây là 4 bước cơ bản trong quy trình phát triển chiến lược. Vai trò của ban điều hành có thể thay đổi đáng kể từ giai đoạn trước đến giai đoạn sau (xem Bảng 7.1).

Bảng 7.1. Các nhiệm vụ và vai trò chiến lược tập đoàn

| | |
|---|---|
| | Ban điều hành |
| | Thu thập thông tin về môi trường |
| | Chủ động phối hợp, tháo luận với ban điều hành. |
| | Đề xuất các mục hoạt động và phương án |
| | Tham gia, góp ý kiến trong và quyết định |
| | Chỉ đạo xây dựng mọi kế hoạch cùng các rủi ro và hậu quả liên quan |
| | Trình bày kế hoạch để ban điều hành thẩm định. |
| | Phê duyệt kế hoạch. |
| | Tiến hành thay đổi kế hoạch hoặc tiến độ thực thi, dựa trên các hệ quả phát sinh. |

Một ban điều hành lý tưởng nhất sẽ góp phần xây dựng các hoạt động chiến lược thông qua:

- Chủ động tham gia tư duy chiến lược
- Đóng vai trò trọng yếu trong các quyết định then chốt ảnh hưởng đến các danh mục đầu tư quan trọng.
- Hỗ trợ bước đầu trong quá trình thực thi chiến lược, bao gồm các chỉ tiêu và cột mốc cần thiết đối với các quyết định chiến lược, nhằm biến chúng thành hành động trong khung thời gian cho trước.
- Cập nhật thông tin về quá trình thực thi chiến lược như một phần của hoạt động kiểm tra hiệu suất doanh nghiệp thông thường.

## BAN ĐIỀU HÀNH LÀ MỘT PHẦN HOẠT ĐỘNG CHIẾN LƯỢC

Bất chấp sự khác biệt hiển nhiên giữa vai trò của ban điều hành và cấp quản lý trong quy trình chiến lược, nhiều CEO vẫn tiếp tục bày tỏ sự lo ngại về mức độ tham gia của ban điều hành. Một trong số đó là việc khăng khăng quan điểm "tất cả hoặc không gì cả" về vai trò của ban điều hành. Trong một báo cáo sơ bộ, nhiệm vụ cố hữu của ban điều hành là tổng kết lại toàn bộ chiến lược hoàn chỉnh do cấp quản lý xây dựng từ trước, và đa phần họ sẽ thông qua chúng. Ban điều hành bày tỏ rất ít quan điểm – dù tán thành hay phản đối – và không đủ cơ sở để đánh giá hay lựa chọn một chiến lược. Thực trạng tương tự cũng xảy ra với ban điều hành phụ trách hoạt động phát triển chiến lược, do hầu hết các CEO đều xem họ là thế lực xâm phạm từ phía trên, hay chỉ là một cách hợp thức hóa trách nhiệm quản lý.

Chúng tôi tin rằng vẫn còn một lựa chọn khác, được gọi là sự cống hiến gia tăng giá trị. Trong phương thức này, ban điều hành sẽ tham gia vào quá trình tư duy và ra quyết định chiến lược, nhằm bổ sung giá trị chứ không ra mặt can thiệp. Đặc biệt, CEO và người lãnh đạo ban quản lý sẽ phụ trách và phát triển kế hoạch chiến lược dưới sự hỗ trợ của các giám đốc; còn các giám đốc sẽ chịu trách nhiệm phê chuẩn sau cùng đối với chiến lược và tiêu chí được sử dụng nhằm đánh giá quy trình trên. Chúng tôi đã chứng kiến sự thành công thật sự từ phương thức này, với nhiều lợi ích rất quan trọng.

Chẳng hạn, tại một công ty, CEO và đội ngũ quản trị đã khuyến khích ban điều hành tham gia quyết định các lựa chọn tiên quyết đối với danh mục kinh doanh của công ty và đường lối chiến lược tương lai. Họ lo ngại rằng sẽ có lúc định hướng phân hóa danh mục kinh doanh của công ty sẽ khiến các nhà đầu tư tiềm năng do dự. Quyết định sau cùng sẽ là sự lựa chọn giữa "loại bỏ một số cơ sở kinh doanh và tập trung vào mảng thiết bị truyền thông", hoặc

ngược lại, "tập trung mọi nguồn lực và 'tăng áp' cho một danh mục gồm các ngành nghề bổ sung".

Đây quả thực là một quyết định khó khăn vào cuối thập niên 1990: khi ngành truyền thông đang bùng nổ và dường như sẽ tiếp tục phá vỡ mức tăng trưởng kỷ lục. Tuy nhiên, khi cùng bàn bạc, cấp quản lý và ban điều hành đã nhận ra các nguy cơ sẽ phát sinh nếu bỏ tất cả trứng vào một giỏ. Họ đã kháng cự lại sức cám dỗ từ một lựa chọn gần như chắc chắn, và quyết định duy trì chiến lược phân hóa an toàn, gồm các lĩnh vực bổ trợ cho nhau. Sau cùng, bong bóng truyền thông đã nổ tung vào đầu năm 2001, và quyết định chiến lược nhằm cân bằng danh mục kinh doanh gần như đã cứu sống cả công ty.

- Tuy những lợi ích từ sự tham gia của ban điều hành không phải bao giờ cũng lớn lao, nhưng nỗ lực cống hiến của họ trong quy trình chiến lược nhất định sẽ để lại di sản bền vững, điển hình như:
- Tiếp thu vốn hiểu biết sâu sắc hơn. Khi một ban điều hành tham gia vào quá trình tư duy chiến lược, các giám đốc sẽ hiểu thêm về doanh nghiệp và môi trường chiến lược của họ. Họ sẽ mở rộng kiến thức và chuẩn bị tốt hơn cho giai đoạn thảo luận và ra quyết định chiến lược sau này.
- Củng cố quyền sở hữu. Nhờ tham gia vào quy trình này, đối với ban điều hành, chiến lược đã trở thành "của chúng ta", chứ không còn là "của họ". Quyền sở hữu được củng cố cũng giúp khơi dậy sự tận tâm, giúp đảm bảo chiến lược thành công và bảo vệ nó khỏi mọi đòn công kích.
- Cải thiện chất lượng của các quyết định. Các giám đốc sẽ mang đến những tầm nhìn mới, những quan điểm mới, cùng với sự sáng suốt để đưa ra những quyết định chiến lược chính xác hơn.
- Khẳng định mối quan hệ ngày càng bền chặt giữa ban điều hành và cấp quản lý. Quá trình hợp tác giữa ban điều hành và cấp quản lý trong chiến lược chung sẽ nâng cao năng lực hợp tác nhóm của họ trong các hoạt động khác sau này.
- Làm hài lòng ban điều hành. Các thành viên ban điều hành sẽ cảm thấy thời gian, tâm sức và kinh nghiệm của họ đã được đầu tư có ý nghĩa.
- Khuyến khích các thành viên ban điều hành trở thành người bênh vực trước công luận. Khi các giám đốc trở thành một phần không thể thay thế của quá trình phát triển chiến lược, họ sẽ muốn bênh vực và bảo vệ chiến lược công ty trước công luận bên ngoài, bao gồm các chuyên gia phân tích, khách hàng, nhà cung ứng và truyền thông báo chí.

Hiển nhiên, lựa chọn nào cũng có mặt trái; sự tham gia sâu sát hơn của ban điều hành trong mảng chiến lược nhất định sẽ gây nên hệ lụy. Thứ nhất, các thành viên ban điều hành phải có cái nhìn toàn diện hơn về doanh nghiệp, đồng nghĩa họ phải tiêu tốn nhiều thời gian và tâm sức. Hội nghị ban điều hành giải thích, "khi phê duyệt các chiến lược, ban điều hành phải hiểu rõ kế hoạch phân bổ vốn đầu tư của công ty, tình trạng nợ nần, các rủi ro và khiếm khuyết, chiến lược lương bổng cũng như cơ hội tăng trưởng hơn bất kỳ điều gì. Quan trọng hơn, họ phải khuyến khích cấp quản lý tập trung vào những vấn đề then chốt, đồng thời duy trì thế cân bằng của công ty trong các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi."2

Từ lập trường của cấp quản lý, việc ban điều hành mở rộng phạm vi cống hiến cũng đồng nghĩa quyền chi phối của họ sẽ bị thu hẹp. CEO không thể tiếp tục đinh ninh – thực tế, họ tốt nhất không nên kỳ vọng thêm – rằng ban điều hành sẽ vẫn tiếp tục gật đầu tán thành mọi kế hoạch chiến lược bày ra trước mắt họ. Tham gia đồng nghĩa với ảnh hưởng, và ảnh hưởng đồng nghĩa với khả năng thay đổi kết quả. Tuy nhiên, kinh nghiệm của chúng tôi lại cho thấy những lợi ích phát sinh sẽ vượt xa thời gian và công sức cống hiến; và việc thu hẹp quyền chi phối sẽ mang về một quy trình hợp tác mạnh mẽ.

## CÁC YẾU TỐ THEN CHỐT CỦA MỘT QUY TRÌNH CỐNG HIẾN GIA TĂNG GIÁ TRỊ

Qua kinh nghiệm hợp tác của chúng tôi với vô số ban điều hành, chúng tôi xem 5 yếu tố sau đây là tiêu chí then chốt cho quá trình cống hiến thành công của ban điều hành trong phát triển chiến lược.

### Phát triển chiến lược là một quy trình, không phải một hiện tượng

Nỗ lực hiệu quả của ban điều hành trong mảng chiến lược thường kéo dài đến vài tháng, và thậm chí còn duy trì như một nền tảng cơ sở. Trong thời gian gần đây, nhiều ban điều hành đã nhận ra rằng những cuộc họp chính thức kém thường xuyên và "ô hợp" không hề tương xứng với tầm vóc một cuộc thảo luận chuyên sâu cần thiết về các khía cạnh thực tế của chiến lược, cùng với sự phân hóa của nó. Những cuộc họp bàn chiến lược chuyên sâu thường niên dần trở nên phổ biến, và đó hiển nhiên là một bước tiến lớn theo một định hướng đúng đắn. Thế nhưng, một cuộc họp thường niên, dù phong phú đến đâu, vẫn là chưa đủ. Tiếp nối cuộc tranh

luận ban đầu trong phiên họp ngoài, ban điều hành sẽ nhận ra họ cần thêm thời gian thu thập thông tin, tiến hành phân tích và khai thác nội tình. Từ đó, chiến lược sẽ dần trở thành trọng tâm trong các buổi họp chính thức lẫn không chính thức diễn ra từ 6 đến 9 tháng tiếp theo.

**Thiết kế một quy trình song song nhưng tiếp nối**

Đội ngũ quản lý của CEO, bên cạnh ban điều hành, cũng nên trở thành một phần trong quá trình phát triển chiến lược. Điều đó đòi hỏi những quy trình song song, với một ban quản lý thông qua mọi bước tương tự và đặt ra những câu hỏi tương tự như ban điều hành, nhưng sâu sát và chi tiết hơn. Thông thường, hoạt động tại cấp độ ban điều hành sẽ chậm hơn một chút so với tiến độ của đội ngũ quản lý; điều này cho phép CEO và đội ngũ quản lý đặt ra những câu hỏi thích đáng cho ban điều hành, thay vì chỉ đề xuất chiến lược lên bàn họp – kéo theo những

cuộc thảo luận lan man và những câu hỏi hú họa. Đồng thời, đội ngũ này cũng không nên tiến xa đến mức qua mặt ban điều hành, tự đặt mình vào những vị trí cụ thể và gây khó dễ cho nỗ lực tham gia hoặc gây ảnh hưởng của cấp lãnh đạo. Hình 7.1 sẽ minh họa cho quy trình song song nhưng tiếp nối được áp dụng cho nhân viên, đội ngũ quản lý và ban điều hành của một trong các khách hàng của chúng tôi.

**Cung cấp thông tin và huấn luyện ban điều hành**

Các giám đốc dù xuất sắc đến đâu vẫn sẽ gặp hạn chế trong quá trình cống hiến, trừ khi họ tiếp cận được nguồn thông tin thiết yếu. Điều này chắc chắn sẽ nằm ngoài phạm vi của hàng núi báo cáo tài chính mà các ban điều hành hiện nay vẫn yêu cầu được cung cấp đều đặn. Các giám đốc chia sẻ với chúng tôi rằng họ cần thêm thông tin, đặc biệt về bối cảnh của công tác chiến lược, thị trường, đối thủ, xu hướng kinh tế và nhận định của những đối tượng ngoài doanh nghiệp (điển hình như các báo cáo phân tích và bài viết liên quan từ những ấn phẩm thương mại).

Nhiều giám đốc cũng cần thấu hiểu sâu sắc hơn về doanh nghiệp thông qua các chỉ thị, các khóa huấn luyện, các buổi kiến tập hay các chương trình giới thiệu và cung cấp sản phẩm. Cụ thể, một ban điều hành chúng tôi từng hợp tác đã dành hẳn một ngày để tham gia một buổi hội thảo thực tế về công nghệ mới tại một

trong những trung tâm nghiên cứu và phát triển của họ. Nhiều ban lãnh đạo khác lại ghé thăm những cơ sở sản xuất, hoạt động và bán lẻ. Nhờ mục sở thị hoạt động thường nhật tại công ty, ban điều hành sẽ thấu hiểu hơn về doanh nghiệp, về các lĩnh vực kinh doanh, và về các lựa chọn chiến lược.

**Thu thập và phân tích nguồn lực từ các giám đốc**

Cống hiến đích thực đòi hỏi nguồn lực xứng đáng. Một quy trình như trên phải đảm bảo tiếp thu chính xác những quan điểm, thắc mắc, đề xuất từ ban giám đốc và xem xét chúng một cách nghiêm túc. Trên thực tế, vấn đề chính là họ cần thực hiện điều này ra sao. Những cuộc họp cấp cao được lên lịch thường xuyên có lẽ không phải là phương án thích hợp; vì tại đó, thường có quá nhiều vấn đề cần giải quyết trong một khoảng thời gian ngắn ngủi.

Một phương pháp từng được chúng tôi áp dụng thành công chính là phỏng vấn riêng từng thành viên ban giám đốc (và đôi khi cũng bổ sung các bản khảo sát trong những buổi phỏng vấn như thế) tại văn phòng của họ, với một nhóm các câu hỏi và vấn đề liên quan đến giai đoạn hiện thời trong hoạt động chiến lược của ban điều hành. Phản hồi sau đó sẽ được phân tích và trình bày trước ban điều hành trong phiên làm việc tiếp theo, như cơ sở giúp nhanh chóng hướng cuộc trao đổi vào những vấn đề hệ trọng nhất. Chúng tôi cũng phát hiện rằng: trong các cuộc trao đổi giữa cá nhân với nhau, các giám đốc thường dễ dàng chia sẻ những mối bận tâm, những điều họ quan sát cùng những câu hỏi họ không tiện nêu lên trước tập thể. Chu trình phỏng vấn-phản hồi này sẽ giúp nội bộ ban điều hành tận dụng thời gian hiệu quả hơn và đảm bảo những vấn đề thích hợp được thảo luận trên bàn họp.

**Đề ra các lựa chọn chiến lược**

Cống hiến đích thực chỉ đến từ lựa chọn sáng suốt cùng cơ hội được phát huy tinh thần trách nhiệm cao độ trong những quyết định chung của tập thể. Tuy nhiên, lựa chọn sáng suốt sẽ khó lòng đạt được nếu bạn chỉ biểu quyết "có" hoặc "không" đối với các phương án. Do đó, đội ngũ quản lý cần phải phát triển và trình bày trước ban điều hành của họ một nhóm các lựa chọn chiến lược khả thi liên quan đến các phương thức hành động hoàn toàn khác nhau.

Ban quản lý thuộc một công ty công nghệ cao (đã được chúng tôi đề cập ở phần trước) sau cùng đã trình bày với ban điều hành của họ về một số thay đổi dựa trên hai phương hướng: đó là đầu tư

theo một danh mục tập trung, hoặc cân bằng. Đội ngũ quản lý đã không buộc các giám đốc phải đưa ra những câu trả lời "có-không" sơ sài, cũng như không khiến họ ngập trong vô số triển vọng, mà chỉ cung cấp đến ban điều hành những lựa chọn phương án kinh doanh được phân định rõ ràng, và cho phép họ so sánh ưu nhược điểm trong từng phương án. Nhờ đó, các giám đốc đã đi đến một quyết định thực tế và xúc tiến triển khai ngay quy trình; phương pháp này đã giúp họ xác định và thảo luận về các hạn chế cũng như cơ hội trong từng phương án chiến lược, và từ đó phối hợp cùng cấp quản lý để đưa ra lựa chọn tối ưu nhất.

## PHƯƠNG THỨC CƠ SỞ TRONG TƯ DUY VÀ RA QUYẾT ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Phương thức này sẽ giúp hệ thống lại các cuộc thảo luận và các quyết định ban điều hành cần tiến hành, đồng thời cũng là công cụ hữu ích giúp triển khai những yếu tố then chốt đã được thảo luận. Cả đội ngũ quản lý lẫn ban điều hành đều có thể vận dụng phương thức này nhằm xâu chuỗi các hoạt động của họ, và nhận thức được mỗi tình huống đều đòi hỏi những yêu cầu cụ thể. (xem Hình 7.2.)

Sơ đồ này (hay quy trình lựa chọn chiến lược) bao gồm 6 bước như sau:

- Thống nhất về tầm nhìn doanh nghiệp
- Nhận thức về phạm vi cơ hội
- Đánh giá phương án kinh doanh của doanh nghiệp và năng lực nội tại
- Xác định định hướng chiến lược của doanh nghiệp trong tương lai
- Phát triển một nhóm các nguyên mẫu phương án kinh doanh
- Lựa chọn phương án kinh doanh tiềm năng nhất

### Tầm nhìn doanh nghiệp

Quy trình này thường bắt đầu với một lời tái khẳng định (hay xác nhận) về tầm nhìn doanh nghiệp – một tuyên ngôn về tham vọng của công ty liên quan đến nhiều đối tượng khác nhau, bao gồm nhà đầu tư, khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, cơ quan hành pháp và cộng đồng. Tuyên ngôn về tầm nhìn phải trả lời được câu hỏi sau: chúng ta đang phấn đấu trở thành doanh nghiệp như thế

nào với vai trò chúng ta đang đảm nhận trong môi trường kinh doanh rộng lớn, nơi chúng ta là một phần trong đó?

Chúng tôi cũng ý thức được mối hoài nghi không nhỏ đối với những tuyên ngôn về tầm nhìn trong thời đại ngày nay; trong quá khứ, chính sự mê muội đối với những tuyên ngôn này đã làm nảy sinh những khẩu hiệu trơ tráo cùng những lời ba hoa rỗng tuếch. Tuy nhiên, nếu được vận dụng tốt, chúng vẫn phát huy được tầm quan trọng và sự hiệu quả; thực chất, nỗ lực nhằm thuyết phục mọi người chấp nhận ngồi lại để thống nhất và dốc sức cho những nguyên tắc cụ thể vốn dĩ rất đáng trân trọng. Đó là lý do chúng ta nên đánh giá lại các tuyên ngôn về tầm nhìn doanh nghiệp theo định kỳ, đặc biệt khi vừa chia tay hay chào đón các thành viên chủ chốt, nhằm đảm bảo tầm nhìn vẫn phù hợp với hoàn cảnh – hay chí ít cũng tập trung nỗ lực của toàn công ty theo một định hướng đã thống nhất.

Một số doanh nghiệp lại có khuynh hướng sử dụng tuyên ngôn tầm nhìn nhằm đẩy nhanh hoạt động trong lĩnh vực marketing hay quan hệ công chúng vì những mục đích bên ngoài. Xin nhắc lại, chúng tôi chỉ đang bàn về những tuyên ngôn tầm nhìn được phát triển như một kim chỉ nam nội bộ dành cho nhiệm vụ phát triển chiến lược. Trong trường hợp này, một tuyên ngôn tầm nhìn phải thể hiện được hoài bão và vẽ nên một bức tranh lớn về những điều công ty mong muốn đạt được theo ý nguyện của các đối tượng liên quan, thông qua những con số hữu hình và có thể đo lường. Tuyên ngôn tầm nhìn phải nói lên được phạm vi tăng trưởng của doanh nghiệp, vị thế tương xứng trên thị trường và trong toàn ngành, cũng như lợi tức dành cho các cổ đông. Chúng phải đặt ra một tiêu chuẩn đánh giá và so sánh đối với các lựa chọn chiến lược khác nhau.

**Phạm vi cơ hội**

Bước thứ hai trong quy trình lựa chọn chiến lược chính là xem xét phạm vi cơ hội khả dĩ mà doanh nghiệp có thể giành lấy. Chúng ta sẽ bắt đầu với việc xác định lại môi trường nơi công ty đang hoạt động và đặt ra một số giả thiết về những điều kiện trong tương lai. Trong ví dụ về danh mục đầu tư "tập trung hay cân bằng" nói trên, cấp quản lý là ban điều hành có khả năng lường trước được rủi ro từ việc tập trung vào một hệ thống thông tin liên lạc duy nhất thay vì chỉ trông chờ vào vận may. Điều này xuất phát từ vốn hiểu biết sâu sắc đối với môi trường kinh doanh của công ty, cùng một phương pháp quy củ và mang tính phối hợp nhằm vạch ra những giả thiết có căn cứ về phương hướng thay đổi của môi

trường. Một bản phân tích về môi trường kinh doanh có thể được hoàn thiện từ nhiều quan điểm khác nhau, nhờ đánh giá môi trường thông qua nhiều lăng kính cụ thể như các thị trường mới nổi, công nghệ mới, khách hàng hay đối thủ tiềm năng.

**Phương án kinh doanh và năng lực nội tại**

Bước thứ ba chính là xem xét từ bên trong – nhằm đánh giá chính bản thân công ty, từ phương án kinh doanh hiện tại đến hệ thống tổ chức. Mục tiêu của giai đoạn này là thấu hiểu các năng lực hiện hữu và tiềm tàng của doanh nghiệp khi đối chiếu với phạm vi cơ hội. Quy trình đánh giá sẽ tập trung vào các lợi thế và hạn chế tương quan của doanh nghiệp, điển hình như nguồn nhân lực, công nghệ, năng lực tài chính và quy trình hoạt động. Phương thức đánh giá sẽ phụ thuộc vào các công cụ và mô hình khác nhau.3

**Định hướng chiến lược tương lai**

Trong bước thứ tư, chúng ta sẽ kết hợp tầm nhìn doanh nghiệp, tầm nhìn về phạm vi cơ hội và kết quả đánh giá hoạt động cùng cách tổ chức kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp nhằm xác định định hướng chiến lược tương lai. Nhóm thực hiện phải vạch ra một phạm vi chiến lược, nơi năng lực công ty và môi trường giả định kết hợp và đem lại khả năng phát sinh lợi nhuận – hay các khía cạnh kinh tế hấp dẫn. Nói cách khác, chúng ta phải xác định được những cơ hội hấp dẫn nhất dành cho doanh nghiệp, nhằm tiếp tục theo đuổi sứ mệnh phát triển kinh doanh với tầm nhìn và năng lực có sẵn. Lúc này, đội ngũ quản lý và ban điều hành có thể tiến hành xác định những tiêu chí then chốt nhằm đánh giá phương án kinh doanh tiềm năng tương ứng với định hướng chiến lược. Trong bước tiếp theo, các tiêu chí này sẽ là cơ sở cho những quyết định thiết yếu.

**Nguyên mẫu phương án kinh doanh**

Sau khi xác định định hướng chiến lược, bước tiếp theo chính là phát triển nguyên mẫu cho từng phương án kinh doanh. Một lần nữa, để quy trình này thật sự mang lại kết quả, chúng ta phải đề xuất và trình bày nhiều lựa chọn khả thi khác nhau nhằm mở rộng phạm vi tư duy của cả nhóm, giúp đi đến những so sánh sát sao hơn và lựa chọn sáng suốt hơn.

**Lựa chọn tối ưu nhất**

Sau cùng, quy trình trên sẽ đi đến một lựa chọn duy nhất: một

phương án chiến lược hấp dẫn nhất trong tất cả các phương án khả thi. Lúc này, lợi ích từ nỗ lực của ban điều hành ngay từ giai đoạn đầu đã thể hiện rõ, vì họ đã tập trung quanh bàn họp với vốn hiểu biết sâu sắc về những ưu điểm và khuyết điểm trong tổ chức, từ đó định hình nên khả năng thực thi đối với từng lựa chọn. Sự thấu hiểu này đóng vai trò rất quan trọng. Vì trong bước cuối cùng, nó sẽ quyết định thắng lợi sau mọi kỳ vọng; và đôi khi, quyết định khôn ngoan nhất lại chính là triển khai một Chiến lược B kém sôi nổi hơn, dù công ty đã tập hợp đủ nhân tài, công nghệ và nguồn lực tài chính giúp đảm bảo thành công cho một Chiến lược A vô cùng hấp dẫn.

Quy trình chúng ta vừa thảo luận nhìn chung sẽ kéo dài trong nhiều tháng, trải qua vô số cuộc họp, các phiên làm việc cùng nhiều công đoạn thu thập dữ liệu và phản hồi. Trên lập trường của người xây dựng ban điều hành, quy trình lựa chọn chiến lược sẽ mang đến một phương thức chặt chẽ và mang tính xây dựng nhằm khuyến khích ban điều hành tham gia đóng góp trong nhiều hoạt động ý nghĩa. Quan trọng hơn, đây cũng chính là thời điểm kinh nghiệm và chuyên môn phong phú của ban điều hành có cơ hội chứng minh giá trị thật sự. Ngay đến các đội ngũ quản lý xuất sắc nhất cũng có thể mắc kẹt ngay từ giai đoạn thống nhất tầm nhìn chiến lược bởi chính kinh nghiệm phổ biến của họ trong cùng doanh nghiệp hoặc ngành nghề. Lý tưởng nhất, các thành viên ban điều hành có thể đóng góp vào sứ mệnh chung với góc nhìn bao quát hơn cùng lập trường mới mẻ hơn – cho phép họ đặt ra những câu hỏi thiết thực và thể hiện sự uyên bác được tích lũy theo thời gian, trong bối cảnh kinh doanh luôn biến đổi không ngừng.

Quan trọng hơn, bạn phải ghi nhớ rằng vai trò của ban điều hành sẽ không kết thúc cùng quyết định lựa chọn chiến lược hay thông qua một kế hoạch thực thi. Trái lại, ban điều hành đóng vai trò rất quan trọng khi cần xem xét chiến lược thường xuyên, theo dõi tiến độ hoàn thành các mục tiêu chiến lược, cũng như cải tiến và điều chỉnh chiến lược theo kết quả triển khai thực tế.

“Các ban điều hành hiện nay – hay những cá nhân được khai sáng – đang tìm kiếm một chiến lược thật sự, chứ không phải một đại hội thường niên,” một thành viên ủy ban cho biết. “Họ thảo luận về chiến lược trong mỗi cuộc họp, và thậm chí còn đề cập đến chúng trước cả lịch trình kế hoạch, nhờ đã nhận thức được rằng chiến lược không phải một kế hoạch bất biến, luôn hiện hữu và ổn định, mà phải liên tục trải qua nhiều lần xét lại, điều chỉnh, và đôi khi phải loại bỏ hoàn toàn.”

Bất chấp nhịp độ của các cuộc họp, giá trị của chúng sau cùng vẫn phụ thuộc vào chất lượng của quá trình thảo luận. Nếu các ban điều hành tham gia nghiêm túc trong quy trình chiến lược, họ sẽ không thể chịu đựng nổi những gì diễn ra trong phòng họp cấp cao trước đây – vốn chỉ gồm những bài thuyết trình mang tính hình thức được tập dượt chu đáo, kéo theo những lời chất vấn qua loa và một phần thảo luận thiếu thông tin. Một CEO thuộc ủy ban đã mô tả về cách thức từng giúp doanh nghiệp của ông cải thiện quy trình ngay từ hình thức tổ chức các đại hội chiến lược thường niên, nhờ đó đã kết hợp được nỗ lực từ ban điều hành và cấp quản lý: "Chúng tôi đã công bố một văn bản thông tin chi tiết về mục tiêu chúng tôi hướng đến, về thời hạn hoàn thành cũng như các hoạt động hiệu quả và chưa hiệu quả. Sau đó, trong cuộc trao đổi, chúng tôi chỉ tập trung vào mục đích của buổi họp – chứ không phải các trang thuyết trình. Chúng tôi cũng quy định: nếu bài thuyết trình dài 20 trang, hãy chuyển 3 hoặc 4 trang xuống cuối phần trình bày và xem chúng như phụ lục. Nhờ đó, chúng tôi đã tạo nên một phiên họp bàn luận sôi nổi dựa trên nền tảng thông tin vững chắc."

## YÊU CẦU ĐỐI VỚI BAN ĐIỀU HÀNH XUẤT SẮC KHI THAM GIA HOẠT ĐỘNG CHIẾN LƯỢC

Tuy các yếu tố trong quá trình cống hiến gia tăng giá trị và phương thức cơ bản trong tư duy và ra quyết định chiến lược có thể giúp ban điều hành đóng góp hiệu quả hơn, nhưng không phải ban điều hành nào cũng sẵn sàng dấn thân vào nhiệm vụ này. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, ban điều hành phải đáp ứng một số điều kiện nhằm đảm bảo quyết định tham gia của họ sẽ đem lại giá trị.

### Cấu trúc ban điều hành cân đối nhưng đa dạng

Chất lượng từ những đóng góp của ban điều hành sẽ phụ thuộc vào chất lượng từ mỗi thành viên. Trước hết, đây là hoàn cảnh cho phép tính độc lập thật sự – về cả phương diện tài chính lẫn tâm lý – đem lại những lợi ích đích thực. Các giám đốc thật sự độc lập có thể đặt ra những câu hỏi chất vấn hoặc thử thách những nhân vật quyền cao chức trọng, và có thể gây khó khăn – nếu không muốn nói là ảnh hưởng đến sự nghiệp – đến các thành viên trong ê-kíp của CEO. Nhưng chỉ riêng sự độc lập vẫn chưa đủ, yêu cầu quan trọng tiếp theo chính là sự hiểu biết. Chí ít, một số giám đốc phải nắm rõ về công nghệ, thị trường, đối thủ và quy trình hoạt động của công ty nhằm mang lại những đóng góp sáng suốt trong quy trình phát triển chiến lược. Theo một số thành viên Ủy

ban Ruy-băng Xanh NACD, yêu cầu này đặc biệt quan trọng đối với các giám đốc nắm giữ vai trò lãnh đạo. Một ủy viên giải thích: "Người lãnh đạo phải hiểu rõ doanh nghiệp sẽ cần đánh đổi những gì khi chuyển từ một đường lối chiến lược sang một đường lối chiến lược khác, nhằm theo đuổi một định hướng mới."

Các tập đoàn đang dần nhận thức được những lợi ích từ một đội ngũ ban điều hành ưu tú, và đang tìm cách đa dạng hóa thông qua tuyển dụng các giám đốc có tài năng đặc biệt, cơ cấu lại quỹ lương dành cho giám đốc mới (nhằm đảm bảo tính độc lập), và tăng lương giám đốc nhằm thúc đẩy các trách nhiệm đang không ngừng gia tăng (và ngày càng cụ thể) đối với ban điều hành.4 Tất nhiên, các thành viên ban điều hành vẫn giữ được tư duy sáng suốt, hay lập trường và cách đánh giá từ mỗi giám đốc vẫn liên tục được tích lũy như thành quả từ kinh nghiệm kinh doanh của họ. Sau cùng, chúng sẽ giúp công ty sở hữu các giám đốc có tầm nhìn dài hạn đối với doanh nghiệp và thấu hiểu sâu sắc về lịch sử hình thành công ty, cũng như nhiều cá nhân khác đem lại những hiểu biết và tư tưởng mới mẻ.

**Đội ngũ quản lý nhiệt huyết**

Quá trình tư duy và ra quyết định chiến lược đòi hỏi sự tham gia của đội ngũ quản lý dưới quyền CEO. Họ phải hình thành nên một tiến độ thực hiện song song, từ đó những người chịu trách nhiệm lãnh đạo và quản lý quá trình thực thi chiến lược mới có thể hiểu rõ sứ mệnh, phát huy tinh thần làm chủ và cống hiến hết mình. Lý tưởng nhất, đóng góp của đội ngũ quản lý có thể kết hợp với đóng góp của ban điều hành. Nhờ phối hợp với đội ngũ này, ban điều hành sẽ được tạo cơ hội lắng nghe nhiều quan điểm khác nhau, đồng thời thấu hiểu hơn năng lực của họ như một ban quản trị thật sự.

**CEO đóng vai trò dẫn dắt quy trình**

Để đảm bảo thành công cho phương thức này, CEO phải tiếp thu và lĩnh hội được những quan điểm khác nhau. Tuy CEO có thể phát huy sự cởi mở nhờ đảm nhận vai trò lãnh đạo quy trình chiến lược cùng với ban điều hành cũng như chủ động khuyến khích các giám đốc tham gia đóng góp, nhưng một số CEO cũng có thể viện đến người trợ giúp bên ngoài nhằm dẫn dắt cả nhóm trong suốt quy trình. Phương pháp này sẽ giúp họ tránh đi sâu vào nội dung và tiểu tiết trong quy trình, cũng như không đánh mất vai trò thiết yếu của một cá nhân trợ giúp công bằng và vô tư.

**Văn hóa ban điều hành cởi mở và mang tính xây dựng**

Phát triển văn hóa ban điều hành khuyến khích những bất đồng mang tính xây dựng và các quan điểm khác biệt là một yêu cầu quan trọng, nhưng cũng khá mơ hồ. Một ban điều hành đại diện bởi sự phục tùng, thái độ cung kính thái quá và tránh né mâu thuẫn sẽ gặp nhiều khó khăn trong quá trình tư duy và ra quyết định chiến lược trong thực tế. Nói cách khác, một CEO biết cách xây dựng văn hóa ban điều hành theo hướng cởi mở hơn và khuyến khích những bất đồng mang tính xây dựng sẽ có thể vận dụng quy trình chiến lược như một chất xúc tác nhằm đạt đến mục tiêu họ mong muốn.

**Trách nhiệm của ban điều hành**

Ban điều hành nhất định sẽ cảm thấy họ đang thất thế trong nhiệm vụ phát triển và thực thi một chiến lược thành công. Lúc này, giải pháp chính là tập trung vào trách nhiệm và tầm nhìn của ban điều hành. Nhiều biện pháp có thể giúp phát huy tinh thần trách nhiệm, bao gồm định hình lại phương thức giúp ban điều hành tiếp thu thành quả, vận dụng phương pháp đánh giá ban điều hành và giám đốc nhằm động viên các cá nhân chủ động cống hiến, xây dựng, đồng thời phát huy tầm nhìn của ban điều hành xứng đáng với vai trò truyền đạt định hướng chiến lược.

**TÓM TẮT**

Quy trình lựa chọn chiến lược đòi hỏi ban điều hành phải chủ động tham gia, nhưng không có nghĩa sẽ loại bỏ hoàn toàn chức năng quản lý của CEO trong quy trình. Trái lại, CEO và đội ngũ quản lý dưới quyền phải đứng ra dẫn dắt quy trình, đồng thời phối hợp với ban điều hành trong mỗi giai đoạn. Thông điệp quan trọng chúng tôi cố gắng truyền đạt chính là: phương pháp này sẽ mang lại hiệu quả – thậm chí rất hiệu quả – mà không đòi hỏi CEO phải từ bỏ đặc quyền quản lý của họ trong nhiệm vụ dẫn dắt và điều hành công ty. Trong quy trình lựa chọn chiến lược và các bước tiến hành chúng tôi đã đề cập nhằm phát huy vai trò cống hiến gia tăng giá trị của ban điều hành, quyền lãnh đạo sẽ thuộc về CEO và đội ngũ quản lý.

Phương pháp này hứa hẹn rất nhiều lợi ích cụ thể và hữu hình. Thứ nhất, quy trình sẽ đảm bảo cho các quyết định chiến lược chính xác hơn, dẫn đến hình thành một chiến lược sáng suốt hơn hẳn các phương thức khác. Thứ hai, các giám đốc sẽ ngày càng cảm thấy thỏa mãn. Họ sẽ cảm thấy được cống hiến, cảm thấy

năng lực của mình được trân trọng, cảm thấy được lắng nghe; và quan trọng nhất, họ cảm thấy bản thân đã đem lại giá trị thật sự. Thứ ba, quy trình này sẽ đem lại vốn hiểu biết sâu sắc hơn về doanh nghiệp, và chính mức độ am tường này sẽ ảnh hưởng đến cách hoạt động của ban lãnh đạo trong tương lai. Những đề xuất cụ thể về các dự án đầu tư, nguồn vốn hay các thương vụ mua lại nay đã được cân nhắc dựa trên bối cảnh chiến lược được mỗi thành viên cấp cao quán triệt ngay trên bàn họp, chứ không còn là những thương vụ riêng biệt chỉ diễn ra một lần. Thông thường, điều này sẽ dẫn đến một cuộc thảo luận sáng suốt hơn về biện pháp hỗ trợ mạnh mẽ đối với các đề xuất sao cho nhất quán với định hướng chiến lược. Sau cùng, quy trình sẽ được đặt trong sự giám sát và ủng hộ nhiệt tình – một lợi thế không nhỏ khi doanh nghiệp lâm vào tình thế khó khăn hay khủng hoảng. Ban điều hành được chủ động tham gia đóng góp sẽ có khả năng hỗ trợ cấp quản lý hiệu quả hơn và thôi thúc họ "theo sát tiến trình", chứ không tấn công chộp giật.

# Chương 8
# ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT CEO

J. Carlos Rivero
Mark B. Nadler

David Pottruck, CEO của Tập đoàn Charles Schwab, đã xuất hiện trong phiên họp cấp cao toàn công ty ngày 19 tháng Bảy năm 2004, và sẵn sàng trình bày về định hướng chiến lược tập đoàn. Nhưng ngay khi cuộc họp bắt đầu, ông đã được yêu cầu rời phòng họp để gặp riêng ban lãnh đạo trong phiên họp điều hành. Sau một tiếng rưỡi chờ đợi, Pottruck đã được mời trở lại phòng họp và đón nhận một tin xấu: chỉ sau 14 tháng đảm nhận vị trí CEO duy nhất (sau khi chia sẻ chức vụ này với nhà sáng lập Charles Schwab trong suốt 5 năm), Pottruck đã buộc phải từ nhiệm.

Ngày hôm sau, Pottruck đã thú nhận với Wall Street Journal rằng ông "hoàn toàn" bất ngờ trước quyết định của ban điều hành. "Tôi đã dốc hết tâm huyết điều hành và phát triển công ty," ông phát biểu với phóng viên, "nhưng tôi đã không nhận ra ban điều hành bất mãn đến thế nào."1

Ban điều hành có thể biện minh cho quyết định của họ, nếu xét đến nỗi bất an trước các kết quả tài chính sa sút cũng như nỗi bất mãn trước quyết định nông cạn của Pottruck, khi ông công bố với ban điều hành về kế hoạch bán tháo doanh nghiệp vừa mua lại. Tuy nhiên, nguyên nhân thật sự đứng sau quyết định này – một lỗ hổng nghiêm trọng trong quy trình khiến CEO hoàn toàn mất cảnh giác trước sự bất mãn của ban điều hành – chính là ông đã không ý thức được ngôi vị của mình đang bị đe dọa. Cú sốc hệ thống này không chỉ phương hại đến CEO – đặc biệt là một nhân vật như Pottruck, người từng được tôn vinh như một siêu sao trong triều đại của ông – mà còn ảnh hưởng đến toàn tập đoàn và các bên liên quan.

Trong những năm gần đây, các hồ sơ đánh giá chính thức năng lực CEO đã trở thành yêu cầu quan trọng đối với các công ty cổ phần Hoa Kỳ. Tuy nhiên, đây lại là một trường hợp khác, khi hoạt động này chỉ đơn giản gói gọn trong những tiêu chí tối thiểu, và hoàn toàn không thể đảm bảo cho một phương thức quản trị tốt hơn, hay thậm chí đủ tốt. Trong trường hợp của Schwab, quy trình đánh giá tất nhiên đã thiếu vắng những chức năng cần thiết, vốn có thể cảnh báo Pottruck từ trước về mối bận tâm của ban điều hành, cũng như mang lại cơ hội cho phép họ giải quyết chúng từ trước đó rất lâu, chứ không để nguy cơ trở thành khủng hoảng. Đồng thời, đánh giá định kỳ và trao đổi liên tục chỉ là hai yếu tố trong quy trình đánh giá nghiêm ngặt đối với CEO, và đòi hỏi ban điều hành phải thể hiện nhiều hơn ngoài việc "cho điểm" CEO vào mỗi phiên họp cuối năm, dựa trên một danh sách kết quả tài chính hạn hẹp.

Trong các cuộc trao đổi của chúng tôi với Ủy ban Ruy-băng Xanh về lãnh đạo ban điều hành, nhiều thành viên ủy ban đã khẳng định: đánh giá CEO là "nhân tố quan trọng nhất trong hoạt động của ban điều hành". Song, trong năm 2004 mới đây, chỉ có 40% các giám đốc tham gia khảo sát về ban điều hành tập đoàn – do USC/Mercer Delta tiến hành – xếp quy trình đánh giá CEO tại ban điều hành của họ ở mức "rất hiệu quả". Đây là một bước tiến quan trọng đối với tỷ lệ 26% trong năm trước đó, nhưng đồng thời cũng khẳng định hầu hết các ban điều hành phải làm tốt hơn nữa.

Một ủy viên nhận xét, "Đánh giá CEO là một trong các chức năng quan trọng nhất, nhưng cũng là nhiệm vụ khó khăn nhất." Khó khăn? Chính xác – nhưng vẫn có thể làm được. Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá các bước cần thiết giúp ban điều hành xây dựng tốt quy trình đánh giá CEO:

- Thống nhất và nắm rõ mục đích đánh giá CEO
- Thiết kế một quy trình theo trình tự, từ xác định mục tiêu, theo dõi tiến độ cho đến đánh giá hiệu suất cuối năm, đồng thời thống nhất về vai trò của các thành viên
- Xác định các khía cạnh phù hợp trong quy trình đánh giá hiệu suất
- Quyết định phương pháp tối ưu nhất nhằm thu thập dữ liệu từ các phương diện năng lực phi tài chính khó đo lường
- Trao đổi trực tiếp với CEO về các vấn đề liên quan đến hiệu suất

Thiết kế và triển khai một quy trình đánh giá toàn diện đòi hỏi nhiều nỗ lực và các quyết định khó khăn. Một giám đốc thuộc ủy

ban đã chia sẻ với chúng tôi: "Một vấn đề được đánh giá thật sự tốt sẽ đòi hỏi rất nhiều thời gian và hiểu biết, và không thể chỉ phụ thuộc vào các con số." Bên cạnh đó, quy trình còn bao gồm yếu tố con người – hay nguy cơ xung đột về cái tôi, về lợi ích trong mỗi cá nhân khi mối quan hệ và cán cân quyền lực giữa CEO và ban điều hành dần thay đổi và biến chuyển.

Thực chất, đánh giá CEO là ví dụ khắc nghiệt nhất về nghịch lý trong quá trình đánh giá hiệu suất chúng tôi đã chứng kiến tại rất nhiều tổ chức: một giám đốc càng được trọng vọng và càng có ảnh hưởng lớn đến năng lực của toàn tổ chức, thì quy trình đánh giá đối với họ càng ít khắt khe. Tại nhiều quốc gia, các giám sát viên tuyến đầu mỗi năm lại buộc phải đưa ra các bản báo cáo được đánh giá một cách có hệ thống, dựa trên các mục tiêu hiệu suất cụ thể. Khi bạn đạt đến nấc thang cao hơn, các báo cáo sẽ trở nên thân mật hơn, thoải mái hơn, hay thậm chí cực kỳ chiếu lệ. Trước khi những yêu cầu gần đây được quy định, đã có vô số CEO tại nhiệm suốt nhiều năm mà không có đến một báo cáo đánh giá chính thức. Sau khi đã đạt đến đỉnh cao quyền lực trong doanh nghiệp, sẽ là một cú sốc nếu họ bất ngờ phải tuân theo một quy trình đánh giá khắt khe vốn chỉ dành cho những quản lý cấp trung.

Bên cạnh đó, có không ít CEO – đặc biệt là những người kiêm nhiệm chức vị chủ tịch – có lẽ đã từng xem ban điều hành như những ông chủ với vai trò pháp lý mơ hồ. Một quy trình đánh giá thường niên sẽ phơi bày hoàn toàn mối quan hệ "đồn thổi" này; nó sẽ trở thành lời nhắc nhở rõ ràng nhất về triều đại huy hoàng đang đi đến hồi kết của CEO. Không những thế, nó còn là bước chuyển giao vai trò kịch tính nhất; theo đó, một số CEO sẽ miễn cưỡng chấp nhận, và một số giám đốc cũng do dự tuân theo.

Cuối cùng sẽ là một phương diện hoàn toàn mang tính cá nhân trong quá trình đánh giá CEO – thường khiến những cá nhân quyền lực và kiên quyết khó lòng cảm thấy tâm phục khi chấp nhận những phản hồi mang tính chỉ trích. Nhiều giám đốc cấp cao tin rằng không ai, kể cả các thành viên ban điều hành, có thể nhìn nhận xứng đáng bản chất phức tạp trong công việc, hay đánh giá chính xác năng lực của họ. Và một số giám đốc từ lâu đã đóng vai trò thụ động, hay thậm chí phụ thuộc sẽ cảm thấy mối đe dọa từ một giám sát viên đánh giá họ một cách trực tiếp và nghiêm ngặt. Một CEO phục vụ trong ủy ban đã giải thích như sau: "Nhiều CEO là những kẻ rất hay tự ái, và tuy chẳng ai muốn lên tiếng, nhưng họ vẫn luôn đạt điểm A trên mọi thước đo."

Tuy nhiên, với vai trò duy nhất của CEO trong bối cảnh doanh nghiệp hiện nay, cũng như trách nhiệm ngày càng gia tăng đối với ban điều hành trong nhiệm vụ giám sát và hỗ trợ CEO, một ban điều hành xuất sắc sẽ không có nhiều lựa chọn, ngoài việc chấp nhận thử thách.

## TÌNH HUỐNG: HIỆU SUẤT VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA CEO

Trong những năm vừa qua, chưa bao giờ hiệu suất của CEO lại trở thành chủ đề thu hút sự quan tâm sâu sắc của ban điều hành như hiện nay. Bên cạnh đó, điều ngạc nhiên chính là vai trò giám sát hiệu suất của CEO đã trở thành một nhân tố quan trọng trong hoạt động tái thiết quản trị của ban điều hành.

Các quy định yêu cầu ban điều hành phải tiến hành đánh giá nghiêm túc hiệu suất của CEO theo định kỳ đã phần nào giải quyết được những vấn đề nan giải tại nhiều doanh nghiệp. Các CEO cũng không còn cơ hội chống đối hoặc nhúng tay vào những báo cáo chính thức. Hiện nay, họ chỉ có ba lựa chọn. Thứ nhất, họ có thể ngồi yên và quan sát ban điều hành tự thiết lập quy trình. Thứ hai, họ có thể làm dịu quy trình bằng cách gợi ý với ban điều hành về một danh sách đánh giá mang tính hình thức nhằm đối phó với các quy định pháp lý. Về phần mình, chúng tôi ủng hộ mạnh mẽ lựa chọn thứ ba: đó là CEO và ban điều hành nên cùng phối hợp thiết kế một quy trình đánh giá nghiêm túc, kỹ lưỡng và hữu ích dành cho CEO, đồng thời mang lại lợi ích cho doanh nghiệp và các bên liên quan.

Toàn bộ quy trình phải hoàn toàn minh bạch, tuy vẫn nên biến đổi phù hợp theo bản chất từng công ty – dựa trên bản sắc, lịch sử hoạt động và hoàn cảnh chiến lược; không giải pháp nào có thể thỏa-mãn-tất-cả, vì "sai một ly sẽ đi một dặm".

Một lưu ý quan trọng khác cần ghi nhớ: đây là một quy trình rất mong manh. Tại những thời điểm then chốt, nó có thể bị phá vỡ một cách dễ dàng. Đối với mỗi người tham gia, họ phải đóng góp chân thành và chủ động giao tiếp trong mỗi bước thực hiện; vì quy trình đánh giá tối ưu nhất sẽ không thể hoàn thiện nếu thiếu đi tinh thần hợp tác không ngừng và quyết tâm kiên định của tất cả thành viên.

## LÀM RÕ MỤC TIÊU QUY TRÌNH

Bước thứ nhất trong thiết kế một quy trình đánh giá CEO hiệu quả chính là đặt ra những mục tiêu rõ ràng. Cũng như quy trình đánh

giá hiệu suất tại các cấp độ thấp hơn trong doanh nghiệp, quy trình đánh giá CEO phải thỏa mãn ba mục tiêu khác biệt nhưng liên quan mật thiết như sau:

- Quy trình phải cho phép ban điều hành, cấp lãnh đạo cùng các ủy viên thừa hành – thường là những người phụ trách lương bổng hay quản lý – phối hợp với CEO nhằm xác định trọng tâm cụ thể về định hướng tương lai của doanh nghiệp, thông qua các mục tiêu chiến lược và thước đo hiệu suất trong năm hoạt động sắp tới.
- Quy trình phải trao cơ hội cho ban điều hành hỗ trợ phát triển năng lực CEO thông qua thiết lập các mục tiêu và không ngừng đưa ra phản hồi trên các lĩnh vực cần CEO thay đổi hành vi, trau dồi kỹ năng mới hoặc tăng cường sự tập trung.
- Quy trình phải cung cấp các phương thức hữu hiệu giúp ban điều hành cùng thành viên thu thập và làm sáng tỏ các dữ liệu phản ánh đánh giá của họ về hiệu suất của CEO trong quá khứ, dẫn đến các quyết định về lương bổng và khả năng tại nhiệm sắp tới của CEO.

Cả ba yếu tố trên đều đóng vai trò vô cùng quan trọng, cho phép quy trình đạt chất lượng tối ưu nhất. Trên thực tế, bất kỳ ban điều hành nào đáp ứng được ba yếu tố trên đều đã thật sự đóng góp vượt xa yêu cầu từ các quyết định pháp lý – vốn chẳng mang lại gì ngoài chức năng tài chính máy móc chỉ tập trung đánh giá mức lương thưởng dựa trên thành tích trong quá khứ. Thậm chí trong tình huống khắt khe nhất, vai trò giám sát của ban điều hành cũng không buộc họ đánh giá liệu CEO có sở hữu tầm nhìn, chiến lược và năng lực cá nhân phù hợp nhằm chinh phục các mục tiêu hiệu suất hay không. Theo quan điểm thoáng hơn do chúng tôi đề xuất, ban điều hành chỉ cần đánh giá "độ phù hợp" giữa các tố chất lãnh đạo của CEO đối với các yêu cầu phát sinh từ mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Như đã đề cập, ba mục tiêu đánh giá trên nhìn chung khá độc lập với nhau. Song, trên thực tế, chúng thường được gói gọn trong cùng một quy trình. Giới hạn về thời gian có thể buộc ban điều hành phải đánh giá hiệu suất của CEO trong năm trước đó, trong khi vẫn đưa ra các quyết định về lương thưởng, xác định các mục tiêu trong năm kế tiếp và thảo luận về các phương diện cần cải thiện – những hoạt động thường chỉ diễn ra trong một buổi họp duy nhất.

Tuy nhiên, nếu thiếu vắng một quy trình chứng minh và xác định

rõ tầm quan trọng của ba mục tiêu trên, thì báo cáo hiệu suất trong năm hoạt động trước đó nhằm phục vụ mục đích lương bổng thường sẽ làm sai khác đi ý nghĩa của quy trình đánh giá và chi phối nội dung thảo luận. Nguyên nhân rất rõ ràng; bản báo cáo không chỉ thỏa mãn các yêu cầu pháp lý, mà còn trở thành một "bến đỗ an toàn" – hay một công cụ chính xác thay vì một quy trình đánh giá thăm dò về sở trường và sở đoản của cá nhân CEO. Và khi thời gian bị giới hạn, một số CEO và ban điều hành sẽ bỏ qua toàn bộ quá trình thảo luận mang tính xây dựng, và tận dụng ngay báo cáo lương thưởng để đặt ra các mục tiêu tương lai dành cho CEO.

Ngược lại, một số ban điều hành lại đảm bảo những cuộc trao đổi mang tính xây dựng không bị lãng phí. Honeywell đã có lần lập kế hoạch tổ chức các buổi họp độc lập tập trung vào hiệu suất trong quá khứ và tương lai, nhằm đảm bảo mức quan tâm xứng đáng đối với mỗi mục tiêu. Vào giữa tháng 1, CEO đã gửi đến ban điều hành một bản tự đánh giá hiệu suất của ông trong năm hoạt động vừa qua cùng kế hoạch cá nhân cho năm mới, bao gồm các mục tiêu lãnh đạo của bản thân ông. Ban điều hành đã tiếp tục thảo luận về chủ đề này trong cuộc họp tháng Một với các mục tiêu đặt ra cho năm kế tiếp, và đến tháng Hai, họ đã công bố một bản báo cáo về hiệu suất của CEO trong năm cũ.

Cấu trúc và thời lượng cụ thể của các cuộc họp không quan trọng bổn phận của ban điều hành nhằm giải quyết triệt để toàn bộ các mục tiêu đánh giá. Đơn cử, tập đoàn Target, một công ty nổi tiếng xuất sắc trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp, đã thống nhất rằng các mục tiêu đánh giá sẽ được thảo luận hiệu quả nhất trong một cuộc họp duy nhất, dựa trên trách nhiệm của ban điều hành và CEO đối với bản báo cáo chi tiết về hiệu suất hoạt động trong năm cũ, cũng như quá trình thảo luận mở về những kỳ vọng đối với thành tích trong tương lai và các nhu cầu phát triển.2

## THỰC THI QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ CEO: CÁC VAI TRÒ VÀ HOẠT ĐỘNG TIÊN QUYẾT

Trong suốt quá trình làm việc tại Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD, chúng tôi đã không tìm thấy một mô hình cụ thể nào về quy trình đánh giá CEO được ưa chuộng thật sự. Các mô hình tuy tỏ ra hiệu quả theo nhiều cách khác nhau, nhưng chúng đều bao gồm hai yếu tố. Thứ nhất, chúng bao gồm một quy trình đánh giá chi tiết và nghiêm túc về các sự kiện diễn ra theo trình tự; trong đó, những hoạt động quan trọng không hề bị bóp méo vào phút cuối hay bị bỏ qua vì thiếu thời gian. Thứ hai, các quy trình tốt nhất

luôn thu hút được sự quan tâm về các cá nhân tham gia, cũng như vai trò của họ trong từng giai đoạn.

**Xác định mục tiêu**

Quy trình đánh giá thường được triển khai trước khi bắt đầu một năm tài chính mới, khi CEO phối hợp cùng các lãnh đạo trong ban điều hành nhằm đề ra những mục tiêu kinh doanh chủ yếu cho năm kế tiếp, và đảm bảo chúng sẽ nhất quán với kế hoạch chiến lược của công ty. Khởi đầu với một chiến lược tốt, CEO sẽ trình bày một cách hệ thống về các mục tiêu hiệu suất cá nhân ban đầu, thể hiện rõ tiến độ đối với từng mục tiêu sẽ được đo lường ra sao, và đề xuất kế hoạch đến ban điều hành.

Trong quá trình ban điều hành thiết kế quy trình đánh giá, quyết định đầu tiên sẽ là chỉ định người đánh giá và phê duyệt các mục tiêu của CEO. Trước đây, đó là nhiệm vụ của ủy ban phụ trách tiền lương, và chính chủ tịch sẽ đích thân chỉ đạo. Tuy nhiên, qua các cuộc phỏng vấn, chúng tôi đã phát hiện ra một quan điểm mới: theo đó, tất cả các giám đốc nên đóng vai trò chủ động hơn trong quy trình này, thay vì phó mặc mọi trách nhiệm vào tay các hội đồng và các vị lãnh đạo.

“Một số người vẫn xem nhiệm vụ đánh giá CEO là một quy trình khép kín giữa các thành viên ủy ban phụ trách lương thưởng,” một ủy viên cho biết. “Tuy vậy, tôi tin rằng đây là chức năng của cả ban điều hành. Ủy ban tiền lương có thể phát động và thiết kế nên quy trình, nhưng họ vẫn cần sự tham gia của toàn bộ ban điều hành.”

Các ủy viên cũng đồng tình rằng nhất định sẽ cần đến một giám đốc đặc biệt – đó có thể là chủ tịch ủy ban lương thưởng, trưởng ban giám đốc hay chủ tịch danh dự – đảm nhiệm vai trò dẫn dắt quy trình đánh giá, bắt đầu với một cuộc trao đổi hết sức cụ thể với CEO và kết thúc với một nhận thức chung về kỳ vọng của ban điều hành.

“Toàn bộ ban điều hành phải góp phần đưa ra đánh giá về hiệu suất của CEO”, một thành viên ủy ban nhận xét, “nhưng cũng nên có ai đó phụ trách chính toàn bộ quy trình nhằm truyền đạt rõ ràng mọi kỳ vọng, cũng như đảm bảo quy trình đánh giá sẽ hoàn toàn nhất quán với các kỳ vọng đặt ra.”

Sự rõ ràng trong các cuộc trao đổi trên đóng vai trò rất quan trọng và không thể xem thường. Một CEO thuộc ủy ban giải thích: “Bất

chấp cuộc trao đổi đầu năm về các mục tiêu và tiêu chí đánh giá, đến cuối năm, CEO vẫn sẽ đến gặp chủ tịch ban điều hành – người phụ trách quy trình đánh giá – và than phiền, 'Năm qua là một năm khó khăn.' Khi việc đó xảy ra, bạn phải cương quyết, 'Này, tôi hiểu anh muốn nói gì, nhưng chúng ta đã thống nhất với nhau rồi.' Một lần nữa, càng dành nhiều thời gian bao nhiêu trong giai đoạn triển khai, bạn càng ít gặp phiền toái bấy nhiêu vào phút chót."

**Đánh giá liên tục**

Một số ban điều hành lại thông qua lần cuối các mục tiêu hiệu suất dành cho CEO và tuyên bố nhiệm vụ của họ đã hoàn thành khi thời điểm lập báo cáo cuối năm sắp đến. Họ đã sai lầm. Ít nhất, ủy ban phụ trách lương thưởng và ban điều hành cũng nên ngồi lại với nhau sau 6 tháng đầu năm và đánh giá các mục tiêu hay tiến độ đòi hỏi ở họ. Tuy nhiều ban điều hành thường bỏ qua bước đánh giá giữa năm, nhưng đó vẫn là một hoạt động ý nghĩa vì hai lý do. Thứ nhất, nó sẽ giúp ban điều hành và CEO đảm bảo họ có cùng nhận thức về các hoạt động đang diễn ra trong năm, cũng như về bất kỳ vấn đề nào cần xem xét cụ thể hơn. Thứ hai, nó sẽ cho họ cơ hội điều chỉnh vào giai đoạn giữa tiến trình dựa trên những thay đổi trong nền kinh tế hay môi trường cạnh tranh.

Không những thế, các hoạt động đánh giá định kỳ này cũng rất quan trọng đối với quá trình phát triển của cá nhân CEO, đặc biệt trong một hoặc hai năm tại nhiệm đầu tiên của họ.

"Quyết định quan trọng nhất mà mỗi ban điều hành phải đưa ra chính là lựa chọn và sa thải CEO," một thành viên ủy ban nhận xét. "Bên cạnh đó, nhiệm vụ giữ chân và phát triển CEO cũng quan trọng không kém. Ban điều hành thường có khuynh hướng ít xem trọng việc phát triển năng lực CEO; song, đối với các CEO – đặc biệt là những người mới, họ thật sự cần một quy trình phát triển, trong đó, đánh giá CEO là một bộ phận không thể tách rời của quy trình này."

Đánh giá định kỳ có thể đem lại phương thức đảm bảo CEO và ban điều hành sẽ cùng đứng trên một con thuyền và đối mặt với các vấn đề trước khi tình thế trở nên nguy ngập – như trường hợp của Schwab đã đề cập ở phần trước. Một thành viên ủy ban giải thích: "Một báo cáo đánh giá CEO vào giữa năm hoặc cách quãng là điều cần thiết, cũng như sẽ cần đến một diễn đàn cho việc này. Nếu bạn không tiến hành biện pháp nào tương tự, các vấn đề hiệu suất sẽ phát sinh, và mọi người sẽ nói: 'Hãy chờ xem anh ta có tiếp tục

làm thế đến cuối năm hay không.' Từ đó, một vấn đề nhỏ ban đầu sẽ dần trở nên nghiêm trọng, dù bạn hoàn toàn có thể tránh được nó nếu xử lý sớm hơn."

Những cuộc thảo luận như thế đang diễn ra ngày càng thường xuyên hơn trong các phiên họp quản trị, hay các cuộc họp định kỳ do ban điều hành tổ chức nhưng không có mặt CEO. Các cuộc họp này hóa ra lại đem đến lợi ích lớn cho quy trình đánh giá; chúng không chỉ tạo ra cơ hội, mà còn đem lại kỳ vọng từ ban điều hành khi họ thảo luận thường xuyên về hiệu suất của CEO, do đã loại bỏ những màn kịch và mưu đồ vốn luôn vây quanh những cuộc họp mặt không chính thức giữa các giám đốc độc lập hay bất mãn. Mặc dù vậy, chất lượng của quy trình sau cùng vẫn phụ thuộc vào sự vô tư và dũng khí của ban điều hành.

"Nhiệm vụ quan trọng nhất đối với ban điều hành chính là tỏ ra trung thực và giải quyết những vấn đề liên quan đến hiệu suất CEO ngay khi các dấu hiệu rắc rối bắt đầu phát sinh," một ủy viên cho biết. "Đừng phó mặc chúng và hy vọng mọi thứ sẽ tốt hơn; điều đó sẽ không xảy ra, và bạn sẽ hối tiếc vì đã hành động quá muộn. Các phiên họp quản trị chính là chìa khóa; chúng chính là diễn đàn nơi mọi vấn đề hình thành, và vị giám đốc làm việc với CEO sau đó có thể nêu lên các vấn đề này."

**Đánh giá cuối năm**

Cũng như trường hợp thiết lập mục tiêu hàng năm cho CEO, ta có thể đánh giá hiệu suất cuối năm của CEO theo nhiều mô hình khác nhau. Một lần nữa, nghiên cứu của chúng tôi đã nhận được sự ủng hộ to lớn trong việc thuyết phục toàn bộ ban điều hành tham gia vào các cuộc tranh luận quan trọng về hiệu suất CEO – thay vì phó thác trách nhiệm nặng nhọc này cho các ủy ban phụ trách lương thưởng và quản lý – hay các cuộc trao đổi cá nhân giữa trưởng ban giám đốc và thành viên ủy ban.

Tuy nhiên, theo một quan điểm khác, các bên cần phải đạt đến sự đồng thuận nhất trí thật sự: trở ngại lớn nhất trong quy trình đánh giá cuối năm chính là truyền đạt nội dung thực tế của quy trình này đến CEO. Điều này đòi hỏi trách nhiệm cao nhất từ người thu thập dữ liệu về hiệu suất cho đến người phổ biến thông tin – xét theo từng bối cảnh – cũng như những ai tham gia. Các nhiệm vụ này cần được lên kế hoạch và thực thi tỉ mỉ nhằm đảm bảo truyền đạt và tiếp nhận chính xác thông điệp trong bối cảnh phù hợp. Trên thực tế, nhiều giám đốc đã xem việc thông tin đến CEO là công đoạn khó khăn nhất trong toàn bộ quy trình đánh

giá. Chúng tôi sẽ quay lại chủ đề này một lần nữa vào cuối chương.

Toàn bộ quy trình chúng tôi vừa mô tả – bắt đầu với việc hình thành nhận thức chung về mục đích của quy trình đánh giá – phải được tiến hành lặp lại mỗi năm. Trong hoạt động đánh giá hiệu suất thường niên, ban điều hành cần bổ sung báo cáo về quy trình đánh giá CEO và tìm cách cải thiện hiệu suất. Hình 8.1 sẽ trình bày rõ các bước trên trong một chu trình khép kín. Đây sẽ là công cụ hữu ích giúp quản lý tốt tiến độ và thời lượng trong mỗi bước tiến hành.

Ngoài ra, bảng 8.1 sẽ cung cấp một danh sách giúp người thực hiện hiểu rõ hơn về các mục tiêu và cách triển khai quy trình chúng tôi vừa đề cập. Phương pháp này cũng có thể áp dụng trên các phương diện khác sẽ được chúng tôi thảo luận sâu hơn trong phần còn lại của chương này: đó là xác định các khía cạnh cần đánh giá đối với CEO, thống nhất phương pháp đo lường hiệu suất tối ưu nhất, cũng như cách truyền đạt đến CEO.

Bảng 8.1. Báo cáo đánh giá CEO

| |
|---|
| Mục đích: Danh sách này được thiết kế nhằm đánh giá chất lượng và tính hoàn thiện của quy trình đánh giá CEO. Các câu hỏi được đúc kết từ những phương pháp tối ưu nhất trên ba phương diện: quy trình đánh giá, các vai trò liên quan trong suốt quy trình và bản thân nội dung đánh giá. |
| Hướng dẫn: Điền CÓ hoặc KHÔNG hoặc KHÔNG RÕ (không áp dụng) vào mỗi cột đánh giá. |
| CÁC YẾU TỐ THỦ TỤC |
| 1. Quy trình đánh giá có được giải thích rõ ràng về các mục tiêu, vai trò và trách nhiệm cụ thể?<br>2. Quy trình có được triển khai dựa trên một lịch trình với thời hạn và cột mốc rõ ràng?<br>3. Kế hoạch của quy trình có gắn liền với lịch trình của toàn doanh nghiệp (ví dụ, các mốc đánh giá CEO có phù hợp với kế hoạch quản lý và điều hành hiện tại)?<br>4. Quy trình có bao gồm mốc đánh giá hiệu suất CEO giữa năm?<br>5. Quy trình có tập trung phát triển năng lực và tạo cơ hội cho CEO góp ý mang tính |

xây dựng?

1. Quy trình có nhất quán với giá trị và văn hóa doanh nghiệp?
2. Quy trình có bao gồm các phương thức đảm bảo chất lượng cho phép có sự điều chỉnh khi cần thiết?

VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM

Đánh giá

1. Quy trình có người dẫn dắt thật sự?
2. Quy trình có được các giám đốc ngoài kiểm soát chặt chẽ (lãnh đạo và quản lý) nhằm đảm bảo tính cương trực trong hoạt động đánh giá?
3. Nhiệm vụ thu thập và biên soạn các dữ liệu, chỉ số đánh giá… có được phân công rõ ràng (hay bàn giao cho một cố vấn ngoài)?
4. CEO có được xem là người phối hợp trong mỗi giai đoạn của quy trình, và được trao cơ hội đóng góp xứng đáng?
5. Những ai được thông tin chính xác về nhiệm vụ và tác động từ vai trò lãnh đạo của CEO có được trao cơ hội góp ý?
6. Người nêu góp ý có được chỉ định rõ? Người đó có hội đủ kỹ năng cần thiết để góp ý hiệu quả về hiệu suất của CEO?

NỘI DUNG VÀ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ

Đánh giá

1. Các tiêu chuẩn và tiêu chí của quy trình đánh giá CEO có được xác định rõ ràng?
2. Tất cả các yếu tố liên quan đến hiệu suất CEO đều bao gồm trong tiêu chí hiệu suất?
3. Các tiêu chí hiệu suất có bao gồm vai trò của CEO và chủ tịch?
4. Có mối liên hệ nào giữa các tiêu chí hiệu suất giúp xây dựng quy trình đánh giá cũng như mục tiêu chiến lược và yêu cầu từ doanh nghiệp?

1. Cơ sở pháp lý của doanh nghiệp có tương thích với từng tiêu chí hiệu suất?
2. Có thước đo hợp lý và khả thi đối với từng tiêu chí hiệu suất tương ứng?
3. Có phương pháp thống kê hiệu quả nào giúp tập hợp và trình bày các dữ liệu về hiệu suất?

## XÁC ĐỊNH CÁC TIÊU CHÍ VÀ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ

Yếu tố quyết định đối với bất kỳ công đoạn nào trong quy trình đánh giá – dù để phục vụ các quyết định về lương thưởng, thiết lập mục tiêu hay phản hồi mang tính xây dựng – chính là tập hợp

các tiêu chí cụ thể mà CEO sẽ được đánh giá dựa trên chúng. Tập hợp này sẽ là nền tảng cho mọi thước đo, mục tiêu và thành quả trong toàn bộ quy trình. Trong số các quyết định cần đưa ra xuyên suốt quá trình, việc lựa chọn các khía cạnh hiệu suất và thiết lập mức độ quan trọng đối với từng khía cạnh có lẽ chính là nhiệm vụ nan giải nhất, vì chúng buộc ban điều hành phải xem xét toàn bộ mối quan hệ phức tạp giữa năng suất cá nhân của CEO và hiệu suất tổng thể của doanh nghiệp.

"Thông thường, quy trình đánh giá CEO sẽ bao gồm bước nhận xét về CEO dựa trên các chỉ số tài chính được thiết lập từ đầu năm hoạt động và gắn liền với các kế hoạch lương bổng, nhưng như thế vẫn chưa đủ," một CEO thuộc Ủy ban Ruy-băng Xanh cho biết. "Quy trình đánh giá CEO phải dựa trên một phạm vi rộng hơn mới đảm bảo tính hiệu quả."

Thực tế, nhiều thành viên ủy ban cũng nhấn mạnh quan điểm rằng hoạt động đánh giá phải kết hợp được các tiêu chuẩn cứng rắn và mềm mỏng. "Chăm chăm vào các thước đo xung quanh những kết quả tài chính sẽ không làm nên một báo cáo hoàn chỉnh," một ủy viên khẳng định. "Thước đo chỉ là bước khởi đầu. Chúng phải nhấn mạnh hơn nữa các vấn đề đặc thù, nên dù bạn thỏa mãn được các thước đo ấy, bạn vẫn không thể đảm bảo quy trình đánh giá đã hoàn tất. Ban điều hành phải đào sâu hơn vào các vấn đề nhằm phát triển nên một đội ngũ thật sự, đảm bảo tính cương trực và sức mạnh của ban lãnh đạo, cũng như xây dựng ngân sách cho một chặng đường dài.

Khi lùi lại và nhìn tổng thể vai trò phức tạp của CEO, bạn hẳn sẽ cảm thấy thoái chí trước nhiệm vụ thiết lập các mục tiêu toàn diện nhưng vẫn nằm trong tầm kiểm soát. Tuy nhiên, vẫn còn những phương pháp giúp tái hệ thống tư tưởng của ban điều hành về vai trò của CEO và đơn giản hóa nhiệm vụ trên. Một trong số đó chính là xem xét mức độ hoạt động hiệu quả của CEO dưới vai trò lãnh đạo, bên cạnh những tác động về mặt tổ chức trong hành vi của người lãnh đạo. Tác động từ hành vi của CEO cũng có thể được đánh giá dựa trên hiệu quả hoạt động của tổ chức cũng như hiệu suất then chốt. Nói cách khác, sẽ có ba nấc thang chủ yếu đối với hiệu suất của CEO: tác động then chốt, tác động về mặt hoạt động và hiệu quả lãnh đạo.

**Tác động then chốt**

Trong nhiều năm qua, điều nghịch lý cố hữu trong hoạt động đánh giá hiệu suất CEO chính là chúng chỉ tập trung nhấn mạnh

các tiêu chí dựa trên những phương diện ít chịu ảnh hưởng trực tiếp nhất từ CEO: hiệu suất tài chính ngắn hạn. Tuy nhiên, chúng không thể chối bỏ tầm quan trọng then chốt của mục tiêu cốt lõi và giá trị thị trường, đồng thời phải đóng góp nên một phần quan trọng trong quy trình đánh giá. Mặc dù vậy, quy luật cơ bản trong nhiều kế hoạch đánh giá CEO và "trả-lương-theo-hiệu-suất" lại thật sự có vấn đề: liệu hành vi của CEO có ảnh hưởng trực tiếp, tức thời và nghiêm trọng đến hiệu quả tài chính và giá cổ phiếu của doanh nghiệp hay không?

Thiếu vắng những quyết định xuất sắc hay những sai lầm tệ hại, sẽ rất khó có thể đánh giá chính xác sức ảnh hưởng nhất thời của CEO đối với hiệu suất tài chính của một tổ chức phức tạp – nhưng điều đó cũng không ngăn được nỗ lực của ban điều hành. (Hình 8.2 sẽ liệt kê các thước đo then chốt giúp đánh giá mức độ hiệu quả của một CEO. Ủy ban phụ trách lương thưởng và nhân sự sẽ đo lường hiệu suất thực tế của công ty, và đối chiếu hiệu suất đó với các dự báo nằm trong kế hoạch thường niên của CEO.) Các tiêu chuẩn cốt yếu này vẫn còn một số thiếu sót quan trọng, chẳng hạn như các chỉ số đặc thù về hiệu suất của CEO. Dù cho người đứng đầu doanh nghiệp vẫn gắng sức "kéo mọi đòn bẩy", nhưng các CEO tinh ý vẫn nhận ra rằng những đóng góp của cá nhân họ đối với mục tiêu then chốt của công ty sẽ khó có khả năng tạo được ảnh hưởng trực tiếp, tức thời và có ý nghĩa quan trọng.

Hình 8.3 sẽ giải thích nguyên nhân dẫn đến tình huống trên, dựa theo một ví dụ trong lĩnh vực quản lý quan hệ khách hàng (CRM): Một CEO rất mong được trực tiếp hành động nhằm cải thiện mối quan hệ đối với khách hàng, thông qua tự tiếp xúc với các khách hàng trọng điểm và bảo trợ cho các chương trình tổ chức nhằm nâng cao năng lực CRM của doanh nghiệp. Ảnh hưởng từ hành động trên đối với sự bền vững của quan hệ khách hàng (dựa trên đánh giá về mức độ hài lòng từ khách hàng) có thể khá mạnh mẽ, và chỉ dao động do một số yếu tố bên ngoài. Tuy nhiên, tác động từ nỗ lực của vị CEO đối với mục tiêu then chốt (trong trường hợp này là lợi nhuận tăng trưởng từ các khách hàng hiện tại) lại chỉ ở mức vừa phải do phát sinh nhiều yếu tố không rõ ràng. Hành động trực tiếp của CEO càng thiếu sức ảnh hưởng bao nhiêu, khả năng kết quả thực tế bị ảnh hưởng do các yếu tố ngoài tầm kiểm soát của CEO càng rõ rệt bấy nhiêu.

**Tác động về mặt hoạt động**

Phạm trù thứ hai trong các vấn đề hiệu suất chính là tác động về mặt hoạt động – hay ảnh hưởng của cá nhân CEO đối với hiệu quả tổ chức và hoạt động chung của doanh nghiệp. Các hành động này sẽ cùng nhau trả lời cho câu hỏi: "Thay đổi do CEO tạo ra đã cải thiện hay hạ thấp khả năng vận hành và hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp?" Các thước đo đối với tác động về mặt hoạt động bao gồm các chỉ số về chức năng tổ chức (điển hình như tốc độ duy trì hay mức độ hài lòng của nhân viên), hiệu quả hoạt động (như xếp hạng chất lượng sản phẩm, thời gian xuất hiện trên thị trường hay năng suất) và thực thi chiến lược (như số lượng các thương vụ mua lại, số lượng nhân viên giảm hay tăng trưởng thị phần).

Hình 8.4 sẽ cho thấy những khía cạnh ảnh hưởng về mặt hoạt động được gần 350 giám đốc khẳng định là "quan trọng nhất trong đánh giá hiệu suất CEO".3 Theo báo cáo từ Ban chấp hành Hội nghị, "Các thước đo này có thể phản ánh tốt hơn tiềm năng tạo dựng giá trị thật sự của doanh nghiệp, thay vì chỉ xem xét dựa trên giá cổ phiếu nhất thời – vốn phụ thuộc vào sự biến đổi của thị trường."4 Tuy vẫn gắn liền với nhiều hình thức tác động nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của CEO, nhưng so với tác động then chốt, dạng hiệu suất này vẫn liên kết mật thiết hơn với nỗ lực từ CEO.

**Hiệu quả lãnh đạo**

Với vai trò một cấp độ đánh giá hiệu suất, hiệu quả lãnh đạo là phạm trù phản ánh hành vi và đóng góp cá nhân từ CEO, đồng thời lần lượt gây ảnh hưởng về mặt hoạt động, và sau cùng là ảnh hưởng đối với mục tiêu then chốt. Do đó, hình thức tác động này khác hẳn với hai dạng trên, vì nó sẽ ảnh hưởng chủ yếu đến các lĩnh vực nằm trong phạm vi chi phối của CEO, thay vì các hệ quả tản mác và gián tiếp trong tổ chức.

Phạm vi này bao gồm cả việc đánh giá những mối tương tác cá nhân giữa CEO với mọi đối tượng trong và ngoài doanh nghiệp. Ban đầu, nó chỉ phản ánh mức độ hiệu quả của CEO trong phát triển chiến lược, đội ngũ nhân tài và văn hóa công ty. Rộng hơn, nó sẽ đánh giá năng lực của CEO với tư cách đại diện của doanh nghiệp trên thương trường, và cũng là nhân vật then chốt xây dựng nên danh tiếng và mạng lưới quan hệ với các đối tượng liên

quan. Hiệu quả lãnh đạo đang dần trở thành mối quan tâm thật sự đối với các thành viên ban điều hành trong kỷ nguyên của các vụ bê bối kinh doanh, của hoạt động điều tiết cường độ cao, của những tiến trình chuyển giao tồi tệ, cũng như hội chứng hoài nghi đang lây lan về đạo đức doanh nghiệp.

"Tôi không tin chúng ta có thể đánh giá CEO 100% dựa trên lợi nhuận," nguyên chủ tịch kiêm CEO một tập đoàn danh tiếng thuộc Ủy ban Ruy-băng Xanh cho biết. "Ít nhất từ 20% đến 30% trong số đó phải dựa trên các tiêu chí mềm dẻo hơn. Chẳng hạn, nếu một CEO đã 63 tuổi và chưa có người kế thừa xứng đáng, 25% tiêu chí đánh giá sẽ liên quan đến công tác phát triển các ứng viên kế nhiệm. Và, nếu công ty chẳng may gặp tai tiếng về điều gì đó, một phần tiêu chí đánh giá CEO sẽ gắn với nhiệm vụ khôi phục danh tiếng công ty, với các thước đo cụ thể."

Nhiều thành viên ủy ban khác cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của kế hoạch tiếp nhiệm và danh tiếng doanh nghiệp như thể đó là những tố chất quan trọng nhất có trong một người lãnh đạo xuất sắc. Họ cũng xem trọng khả năng lãnh đạo đội ngũ quản lý của CEO, cũng như khả năng giữ chân và phát triển nhân tài, các mối quan hệ với giới tài chính, khả năng "truyền lửa" cho nhân viên hay chứng tỏ sự chính trực của bản thân. Tóm lại, ngày càng có nhiều người ý thức được trách nhiệm to lớn của CEO trong từng hành vi cá nhân, do chúng không chỉ có tầm quan trọng nhất thời, mà còn ảnh hưởng đến thành công chung của doanh nghiệp. Hình 8.5 sẽ xác định ba khía cạnh đánh giá cốt yếu về khả năng lãnh đạo hiệu quả đối với CEO của tập đoàn bảo hiểm Prudential.5

## LỰA CHỌN MỤC TIÊU VÀ XÁC ĐỊNH CÁC THƯỚC ĐO

Ba hình thức ảnh hưởng nêu trên – bao gồm tác động then chốt, tác động về mặt hoạt động và hiệu quả lãnh đạo – chỉ mới giải thích sơ qua về hiệu suất của CEO thông qua các thuật ngữ phổ biến. Các khía cạnh và mục tiêu cụ thể trong quy trình đánh giá chi tiết sẽ biến đổi theo bối cảnh từng công ty, và trên thực tế sẽ thay đổi từ năm này sang năm khác ứng với các vấn đề và cơ hội nhất định. Tuy nhiên, vẫn có những nguyên tắc phổ biến được các công ty hàng đầu áp dụng khi lựa chọn mục tiêu hiệu suất cho CEO.6

- Hãy luôn nhìn xa hơn tác động then chốt. Nguyên tắc này

đáng được nhấn mạnh không chỉ một lần, vì nó hàm chứa sự khác biệt quan trọng nhất giữa các phương pháp đánh giá CEO truyền thống và mô hình hiện đại. Để đảm bảo góc nhìn toàn vẹn nhất về hiệu suất của CEO và bù đắp cho những hạn chế cố hữu từ các thước đo then chốt, quy trình đánh giá phải bao gồm các mục tiêu gắn liền với hiệu quả lãnh đạo và tác động về mặt tổ chức.

- Giới hạn các mục tiêu ở con số có thể kiểm soát được. Một danh sách bao gồm mọi khía cạnh chi tiết cần xử lý về hiệu suất của CEO sẽ nhanh chóng vuột khỏi tầm tay bạn. Do đó, việc chọn đúng số lượng các phương diện cần xem xét sẽ mang ý nghĩa sống còn: nếu quá ít, quy trình nhiều khả năng sẽ bị các mục tiêu tài chính ngắn hạn lấn át; nếu quá nhiều, CEO và cấp quản lý sẽ có nguy cơ mất tập trung. Không có con số kỳ diệu nào thỏa mãn tất cả, nhưng các doanh nghiệp xuất sắc nhất sẽ giới hạn từ 4 đến 10 mục tiêu.7 Giám đốc chủ tọa thuộc một công ty toàn cầu từng tiết lộ với chúng tôi: "Nhìn chung, chúng tôi muốn CEO tập trung vào 4 hay 6 vấn đề chiến lược trọng tâm. Các ban điều hành thường phải nỗ lực rất nhiều trong quá trình thiết lập mục tiêu, nhưng những ai bám trụ được sẽ ngày càng tiến bộ hơn. Theo tôi quan sát, danh sách các mục tiêu họ đặt ra cho CEO thường khởi đầu rất chung chung, nhưng sau đó sẽ được định hình cụ thể và hiệu quả hơn."
- Khi một người kiêm nhiệm hai chức vụ chủ tịch và CEO, người đó phải tiếp nhận đồng thời các mục tiêu riêng biệt từ mỗi vai trò. Trên thực tế, có hai cách xử lý đối với tình huống trên. Cách thứ nhất: hãy thiết lập các mục tiêu và thước đo hiệu suất riêng cho từng vai trò trong cùng một quy trình đánh giá. Cách thứ hai: hãy đánh giá hiệu suất của CEO trên cương vị chủ tịch công ty theo quy trình tự đánh giá của ban điều hành. Trong cả hai trường hợp, bạn đều phải áp dụng quy trình đánh giá nhằm nhấn mạnh vai trò quan trọng của chủ tịch doanh nghiệp cùng những điểm khác biệt đối với trách nhiệm quản lý của CEO.
- Xác định thước đo cho mỗi mục tiêu. Mỗi mục tiêu phải gắn liền với các thước đo cụ thể nhằm theo dõi hiệu suất. Đây là yêu cầu khá đơn giản đối với mục tiêu then chốt và hầu hết các mục tiêu ảnh hưởng về mặt hoạt động, do chúng thường được kết hợp với phương pháp đo lường định tính. Khi ban điều hành giả định rằng họ sắp lâm vào rắc rối, họ sẽ đặt ra các tiêu chí đo lường mạnh mẽ tương tự như khi đối mặt với "các vấn đề nhẹ nhàng" – tuy nhiên, các tiêu chí này trên thực tế vẫn tồn tại. Chẳng hạn, tư cách lãnh đạo có thể đo

lường thông qua tần số các hành vi đáng mong đợi từ CEO, cũng như tần số các biện pháp mang lại hiệu quả.
- Tưởng thưởng xứng đáng đối với từng mức hiệu suất. Một cựu CEO thuộc ủy ban lý giải: "Càng được phổ biến rõ lợi ích từ các cơ hội và kết quả đánh giá, bạn càng tránh được nhiều bất cập về sau. Ví dụ, 'Nếu đạt mức A, bạn sẽ nhận tiền thưởng bằng hai tháng lương; nếu đạt mức B, bạn sẽ nhận thêm một tháng lương; nhưng nếu chỉ đạt mức C hoặc D, bạn sẽ chẳng có gì.' Điều này cần được giải thích rõ ngay từ ban đầu. Nhờ đó, CEO sẽ không cảm thấy bất ngờ vào phút chót." Sự minh bạch trên – tuy vẫn còn rất hiếm gặp – là yếu tố quan trọng giúp đạt đến nhận thức chung về các kỳ vọng hiệu suất.

## TIẾP NHẬN PHẢN HỒI ĐÁNH GIÁ

Tuy các giám đốc độc lập thuộc ủy ban phụ trách lương thưởng và nắm giữ các vị trí lãnh đạo vẫn là những người chịu trách nhiệm chính trong quy trình đánh giá CEO, nhưng nhiều ban điều hành và CEO đã nhận ra rằng quy trình sẽ hiệu quả hơn nếu cho phép các đối tượng khác tham gia, bất kể họ là nguồn cung cấp thông tin hay đóng vai trò hỗ trợ. Với những đóng góp phù hợp, các đội ngũ bên ngoài có thể bổ sung một lượng thông tin đáng kể, đồng thời nâng cao chất lượng quá trình ra quyết định.

Một biện pháp đang trở nên phổ biến trong đánh giá CEO chính là thu thập phản hồi từ nhiều nguồn. Trong quy trình này, CEO sẽ được các nhóm đối tượng khác nhau đánh giá dựa trên phạm vi hành động – đó có thể là ban điều hành, đội ngũ quản lý hay khách hàng. Nếu tiến hành tốt, hình thức đánh giá từ nhiều nguồn có thể mang đến cho CEO và ban điều hành tầm nhìn rõ ràng về các hành động và biện pháp đang có tác động như mong đợi, cũng như các hoạt động khác cần điều chỉnh. Hình 8.6 sẽ minh họa cách thức một công ty hóa chất xây dựng quy trình phản hồi từ nhiều nguồn dành cho CEO của họ.

Tiếp theo là nhận xét từ một thành viên ủy ban, một CEO đương nhiệm, về quy trình đánh giá của chính ông: "Chúng tôi đánh giá CEO một cách toàn diện. Các giám đốc nhận xét về tôi, các báo cáo trực tiếp nhận xét về tôi, và toàn bộ kết quả từ báo cáo trên sẽ được chuyển đến ban điều hành. Về phần mình, tôi sẽ gửi cho họ một tài liệu từ 7 đến 8 trang, và đó là cách tôi tự đánh giá bản thân. Nó bao gồm các chỉ số tài chính, các cột mốc đã hoàn thành, cùng các vấn đề lãnh đạo tương ứng với nhận xét từ ban điều hành và báo cáo trực tiếp. Ban lãnh đạo sẽ thảo luận về chúng

trong các phiên họp quản trị, và chủ tịch các ủy ban phụ trách lương thưởng và quản lý sẽ cùng đưa ra phản hồi."

Bên cạnh những lợi thế tiềm tàng, quyết định bổ sung thành viên tham gia trong quy trình đánh giá CEO cũng ẩn chứa rủi ro. Nó sẽ khiến quy trình trở nên phức tạp hơn và làm phát sinh các động cơ chính trị cần được kiểm soát giữa các cá nhân. Cuối cùng, để phản hồi được công nhận là mang tính xây dựng và đáng tin cậy, cả ban điều hành lẫn CEO phải cảm thấy thoải mái với các đối tượng tham gia. Dưới đây là ba tiêu chí bạn nên cân nhắc trước khi thu hút thêm "tiếng nói" khác trong quy trình phản hồi:

- Cá nhân hoặc đội ngũ này có thể hiện quan điểm sáng suốt và ý nghĩa dựa trên kinh nghiệm và quan sát thực tế?
- Các đội ngũ và cá nhân tham gia có đem lại lợi ích nhất định cho quy trình? Chẳng hạn, lợi ích tiềm năng từ việc thuyết phục khách hàng góp ý chính là mối quan hệ bền chặt hơn và cảm giác đem lại thành công cao hơn cho doanh nghiệp.
- Quy trình phản hồi có thật sự minh bạch – nó có mang tính khách quan và bảo vệ bí mật cho những người dám lên tiếng phê bình CEO? Một thành viên CEO thuộc ủy ban đã chia sẻ về vấn đề này như sau: "Quy trình đánh giá hiệu suất CEO phải cung cấp thông tin hữu ích đến CEO. Để làm được điều đó, quy trình phải dựa trên kế hoạch cụ thể, công bằng và khách quan, đồng thời phải bảo vệ bí mật cho những người tham gia. Một ban điều hành tôi từng phục vụ đã yêu cầu một bên thứ ba cung cấp thông tin nhằm đảm bảo tính khách quan và bảo mật. Tất nhiên, bạn sẽ không muốn hàng năm phải nhờ cậy một bên thứ ba nào đó, nhưng thỉnh thoảng vẫn nên áp dụng để kiểm tra tính thực tế."

Một số ủy viên khác cũng nêu ý kiến về việc sử dụng các bên thứ ba độc lập như một nhóm hỗ trợ đắc lực trong nhiệm vụ vô cùng phức tạp này. Trước đây, hình thức hỗ trợ bên ngoài không chỉ hiếm hoi, mà còn khá phiền toái, vì các cố vấn ngoài thường là đội ngũ do CEO tuyển mộ, chứ không phải ban điều hành; do đó, tình thế chắc chắn sẽ rất nhập nhằng và đôi lúc còn phát sinh mâu thuẫn về lòng trung thành. Ngày nay, do các ban điều hành cũng sở hữu thêm các nguồn lực riêng bên ngoài, vấn đề từ đó đã được khắc phục đáng kể, và ngày càng có nhiều ban điều hành nhận ra lợi ích từ phương pháp này. Một giám đốc thuộc Ủy ban Ruy-băng Xanh giải thích: "Thông qua phương pháp thu thập, đúc kết và phản hồi thông tin ưu việt, chúng ta có thể đánh giá một cách cặn

kẽ và toàn diện nhất về CEO. Sử dụng các bên thứ ba độc lập sẽ giúp ích rất nhiều trong vấn đề này, cũng như vận dụng phương pháp đánh giá toàn diện với các tiêu chí cụ thể. Vị cố vấn tham gia đánh giá cũng cần báo cáo trực tiếp đến ban điều hành."

**TRUYỀN ĐẠT THÔNG ĐIỆP ĐẾN CEO**

Như chúng tôi đã đề cập từ trước, trong một số thời khắc quan trọng, quy trình đánh giá có thể bị phá vỡ hoàn toàn; trong đó, công đoạn truyền đạt cuối cùng của toàn bộ quy trình chính là mắt xích yếu nhất. Bất chấp ban điều hành cẩn trọng bao nhiêu trong từng bước trước đó, thành công cuối cùng vẫn phụ thuộc vào một câu hỏi duy nhất: liệu quy trình đánh giá có được truyền đạt nhằm thuyết phục CEO chấp nhận lắng nghe và thấm nhuần những thông điệp ban điều hành cố gắng gửi gắm hay không?

"Bước khó khăn nhất của quy trình đánh giá CEO chính là trao đổi với CEO về hiệu suất của bản thân họ," một ủy viên nhận xét. "Thông thường, CEO sẽ có ác cảm đối với người góp ý về họ. Hoặc giả, ban điều hành sẽ cảm thấy họ chưa truyền tải đầy đủ thông điệp đến CEO vì CEO vẫn chưa thay đổi cách hành động… Đây là vấn đề thật sự khó khăn."

Trong bất kỳ phương pháp đánh giá hiệu suất nào, cách thức thông điệp được truyền tải cũng quan trọng không kém bản thân thông điệp đó. Nguyên lý này càng được khẳng định khi đánh giá về CEO. Đưa ra một phản hồi nghiêm khắc đối với một CEO quyền lực sẽ đòi hỏi sự kết hợp giữa tài ứng biến, thái độ cứng rắn và vốn hiểu biết sâu sắc về tình hình công ty. Không những thế, CEO hiểu rằng họ có rất nhiều "ông chủ" trong ban điều hành, và sẽ tự hỏi liệu phản hồi trên đã phản ánh sự nhất trí thật sự, hay chỉ nói lên ý kiến cá nhân từ một giám đốc ngồi bên kia bàn họp. Cuối cùng, trên hết, quy trình đánh giá CEO phải được lên kế hoạch kỹ càng không chỉ về mặt nội dung, mà còn cả đối tượng lẫn cách thức truyền đạt thông điệp.

"Khi đưa ra phản hồi cho CEO sau quá trình đánh giá, ban điều hành phải dành một khoảng thời gian xứng đáng trong phiên họp quản trị để bàn về những thông điệp cần truyền đạt đến CEO," một ủy viên giải thích. "Tất cả đều thống nhất về mọi ưu điểm và khuyết điểm, nhưng họ thường không nói rõ sẽ truyền đạt những thông điệp đó như thế nào. Song, đó lại là phần thảo luận thiết yếu nhất trong cả quy trình, để CEO có thể thấu hiểu toàn bộ thông điệp." Một ủy viên khác phân tích cụ thể hơn, "Điểm mấu chốt chính là ban điều hành phải thống nhất 'ai sẽ là người trực

tiếp góp ý', 'góp ý vào lúc nào' và 'ra sao' với phản hồi cụ thể trong tình huống đã định trước."

Qua các cuộc phỏng vấn, chúng tôi nhận thấy các ban điều hành trên thực tế sẽ áp dụng mọi cách phân công khả dĩ nhằm quyết định ai sẽ là người thông báo kết quả đánh giá đến CEO. Tại một số công ty, nhiệm vụ này sẽ được chuyển giao cho người đứng đầu ban điều hành, hay chủ tịch danh dự, trưởng ban giám đốc hoặc giám đốc chủ tọa. Tại các ban điều hành khác, chủ tịch ủy ban phụ trách lương thưởng hoặc quản lý sẽ trao đổi riêng với CEO. Một số ủy viên vẫn tin chắc kết quả đánh giá sẽ được truyền đạt tốt nhất thông qua một cuộc trao đổi mặt-đối-mặt, trong khi những người khác lại kịch liệt phản đối: "không nên chỉ có duy nhất một giám đốc".

Dù cá nhân nào được trao nhiệm vụ góp ý, thì các thành viên ủy ban cũng rất quan tâm về những tiêu chí cá nhân đó cần thỏa mãn nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ. Tất nhiên, họ phải giành được sự tin tưởng và tôn trọng từ cả CEO lẫn ban điều hành. Cụ thể, một CEO thuộc ủy ban đã nhận xét: "Vị giám đốc nắm giữ vai trò này phải hiểu rõ công ty và môi trường kinh doanh hiện tại, chứ không chỉ phụ thuộc vào các chỉ số tài chính khi đưa ra phản hồi trước CEO. Một trưởng ban giám đốc hiểu biết sơ sài về tình hình công ty sẽ không được CEO tôn trọng." Không những thế, theo ý kiến từ một ủy viên khác: dù người phản hồi là ai, họ cũng "cần tỏ ra trung thực và thẳng thắn… và đó phải là người không để một CEO cứng cỏi dắt mũi dễ dàng."

Một số CEO thuộc ủy ban lại khuyến khích mạnh mẽ phương pháp phản hồi yêu cầu sự tham gia của toàn bộ ban điều hành, thay vì chỉ một hoặc hai cá nhân riêng lẻ.

"Trên cương vị một CEO, tôi mong muốn nhận được góp ý đánh giá từ mọi thành viên hội đồng quản trị cấp cao, chứ không chỉ trao đổi riêng với chủ tịch ủy ban phụ trách lương thưởng," một CEO cho biết. "Do mọi người đều có mặt trong phòng họp, bạn sẽ không chỉ nghe ý kiến từ một cá nhân đại diện cho cả tập thể, cũng như có thể đảm bảo những đánh giá phản hồi không bị diễn đạt sai hướng – chẳng hạn, dành thêm thời gian cho những vấn đề quan trọng theo quan điểm riêng của người truyền đạt ý kiến phản hồi có thể không phải là ưu tiên lớn nhất trong suy nghĩ của mọi thành viên ban điều hành."

Mối quan tâm sau cùng của một số thành viên ủy ban chính là đảm bảo quá trình truyền đạt ý kiến đánh giá phải giữ được tính

nghiêm khắc cần thiết, đồng thời phải phát triển thành "một quy trình chính thức, chứ không phải vấn đề 'giữa anh với tôi.'" Cụ thể, họ nhấn mạnh rằng một cuộc thảo luận mặt-đối-mặt với CEO phải tiếp nối ngay sau đó với văn bản cụ thể và được ban lãnh đạo phê chuẩn – nhờ thế, ban điều hành không chỉ nhắc lại đánh giá của họ về hiệu suất quá khứ, mà còn giải thích rõ các mục tiêu phát triển trong năm tiếp theo.

**TÓM TẮT**

Phương pháp đánh giá CEO khắt khe và có hệ thống được giới thiệu trong chương này là giải pháp tiêu biểu cho hoạt động quản trị doanh nghiệp đầy biến động. Suốt thế kỷ XX, quan điểm cho rằng ban điều hành cần đảm trách một quy trình đánh giá nghiêm túc theo chu kỳ đối với hiệu suất của CEO vẫn còn là một ý tưởng xa lạ trong suy nghĩ của nhiều doanh nghiệp. Về sau, ý tưởng "trả lương theo hiệu suất" đã dần được chấp nhận rộng rãi – nhưng nhìn chung, "hiệu suất" vẫn chỉ được đo lường một cách hạn chế dựa trên các chỉ số tài chính ngắn hạn.

Thông qua nghiên cứu khảo sát và phỏng vấn nhiều thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD, chúng tôi đã củng cố thêm kết quả quan sát từ các ban quản trị doanh nghiệp trên khắp nước Mỹ, từ đó làm sáng tỏ mối quan tâm đang ngày càng gia tăng đối với một quy trình đánh giá khắt khe tương xứng với mức độ phức tạp trong công việc của một CEO, cũng như phương thức ảnh hưởng từ các hành vi và quyết định của CEO đến hiệu suất chung của doanh nghiệp. Theo quan điểm của chúng tôi, tuy bước phát triển này đã xảy đến quá muộn, nhưng vẫn là xuất phát điểm cho phép các ban điều hành xuất sắc bổ sung giá trị đích thực và quan trọng cho quy trình quản trị doanh nghiệp.

# Chương 9

# VAI TRÒ MỚI CỦA BAN ĐIỀU HÀNH TRONG TIẾN TRÌNH KẾ NHIỆM CEO

William A. Pasmore
Roselinde Torres

Quyết định chuyển giao quyền lãnh đạo từ một CEO sang người kế nhiệm khác là sự kiện hết sức trọng đại trong lịch sử phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào. "Trao lại chiếc quyền trượng" – như một số cách nói – là thử thách quan trọng bao hàm tất cả sự phức tạp phát sinh từ bối cảnh chính trị trong doanh nghiệp kết hợp với cảm xúc cá nhân. Không những thế, bên cạnh những cam go tất yếu trong quá trình chuyển giao từ trước đến nay, tiến trình này còn trở nên vô cùng rắc rối nếu xét đến môi trường kinh doanh hiện tại, nơi hiệu suất hoạt động của CEO và doanh nghiệp đang dần gắn kết thành một thể thống nhất. Trong khi đó, những xu thế mang tính kiến tạo đã định hình lại bản chất hoạt động quản trị doanh nghiệp: đối với các ban điều hành, những sự kiện trước đây cho phép họ chứng kiến như kẻ ngoài cuộc nay đã trở thành cuộc đấu đối kháng thật sự.

Trong chương này, chúng tôi sẽ cung cấp các chỉ dẫn cho phép ban điều hành và CEO định hướng quá trình chuyển giao theo bối cảnh mới. Tuy chúng tôi đã làm việc với nhiều CEO về vấn đề kế nhiệm suốt hơn hai thập kỷ, nhưng trong 5 năm trở lại đây, hoạt động này đã đòi hỏi nỗ lực ngày càng lớn từ ban điều hành.1 Từ kinh nghiệm trên, chúng tôi đã đúc kết nên những bài học giá trị về các yếu tố thiết yếu giúp doanh nghiệp làm chủ tiến trình kế

nhiệm trong bối cảnh mới.

Chúng tôi sẽ mở đầu với một số ví dụ tiêu biểu cho thấy tiến trình kế nhiệm có thể đi chệch hướng dễ dàng ra sao. Sau đó, chúng tôi sẽ bàn sâu hơn về môi trường và bối cảnh mới của quá trình chuyển giao, bao gồm vai trò đang thay đổi của ban điều hành. Tiếp theo, chúng tôi sẽ xem xét 3 phương pháp hoàn toàn khác biệt áp dụng trong tiến trình kế nhiệm và xác định những yếu tố quyết định thành công của quá trình phối hợp, bao gồm vai trò của ban điều hành và CEO đương nhiệm. Chúng tôi sẽ giải thích nguyên nhân vì sao trách nhiệm mới của ban điều hành lại vượt xa những gì họ đang đảm trách, và đòi hỏi họ phải thâm nhập sâu vào tổ chức nhằm đánh giá sức mạnh của đội ngũ quản lý, cũng như hoạch định các bước hành động cần thiết gắn liền với tiến trình kế nhiệm CEO. Cuối cùng, chúng tôi sẽ kết thúc với một số lời khuyên dành cho các CEO, những người đang cân nhắc lại vai trò của ban điều hành trong quá trình chuyển giao.

## SAI LẦM TRONG KẾ NHIỆM

Hãy bắt đầu với một số ví dụ thực tế về thất bại trong tiến trình kế nhiệm, thậm chí tại các công ty thành công nhất.

### Trường hợp 1: Ban điều hành hối tiếc vì quyết định quá nóng vội

Một CEO thâm niên và có uy tín thuộc một công ty sản xuất được định giá 25 tỉ đô-la đã tự tin áp dụng phương thức chuyển tiếp của ông, vì tin rằng ông sẽ nhận được sự ủng hộ hết lòng từ ban điều hành trong kế hoạch cất nhắc một ứng cử viên nội bộ – người được xem là lựa chọn hoàn hảo để thay thế ông. Nhưng vị CEO vừa thoái nhiệm đã vô cùng kinh ngạc khi chứng kiến mọi thứ hoàn thành đi chệch hướng chỉ trong một thời gian ngắn. Kẻ thay thế ông đã thay đổi hoàn toàn sau khi nhậm chức tổng giám đốc. Anh ta mặc sức đưa ra những quyết định yếu kém, phớt lờ lời khuyên từ ban lãnh đạo, và tự cô lập mình khỏi đội ngũ dưới quyền khi mọi thứ chuyển từ tồi tệ sang không thể cứu vãn. CEO mới đã bị sa thải, CEO cũ buộc phải trở về xử lý, và toàn bộ quy trình kế nhiệm phải thực hiện lại từ đầu. Tuy nhiên, lần này ban điều hành đã tuyên bố sẽ tham gia sâu sát hơn trong việc tuyển chọn CEO tiếp theo.

### Trường hợp 2: Thiếu kế hoạch dẫn đến bỏ trống vị trí

Trong nhiệm kỳ CEO thứ ba của mình, vị lãnh đạo cực kỳ thành

công và chói sáng tại một doanh nghiệp đa ngành trị giá 15 tỉ đô-la đã thề thốt với ban điều hành rằng mọi thứ đều nằm trong tầm kiểm soát, dù báo đài vẫn liên tục cập nhật các kết quả điều tra về công ty của anh. Trước những bằng chứng sai phạm không thể chối cãi, ban điều hành đã quyết định cách chức CEO này. Thật không may, vị CEO trẻ tuổi, người đinh ninh rằng mình vẫn còn một chặng đường dài trước khi về hưu, lại không chuẩn bị trước một kế hoạch tiếp nhiệm nào. Trước đó, ban điều hành cũng đã hỏi han anh về kế hoạch này, nhưng bất đắc dĩ phải buộc vị CEO "minh tinh"chọn gấp một người thay thế. Sau cùng, ban điều hành vẫn không tìm được một ứng cử viên thật sự nào nhằm trám chỗ trống do sự ra đi đột ngột của CEO cũ, dù công ty đang phải vật lộn nhằm lấy lại danh tiếng.

**Trường hợp 3: Tổn thất do hành động thất bại**

Ban điều hành hiểu rằng việc thay thế người sáng lập một doanh nghiệp điện tử trị giá 2 tỉ đô-la không phải là chuyện dễ dàng. Họ cũng hiểu rằng người sáng lập đã tại vị quá lâu và thật sự trở thành gánh nặng; bất chấp những thay đổi không ngừng trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh, ông vẫn từ chối xem xét các mô hình kinh doanh mới. Thông qua các thế lực đứng sau, ban điều hành đã gửi thông điệp đề nghị ông mở đường cho người thay thế. Song, ông chẳng màng đến mà vẫn tham quyền cố vị, dù tiền đồ của công ty đang ngày càng sa sút. Qua thời gian, ban điều hành sau cùng đã sa thải ông, và giá trị của công ty giờ đây chỉ bằng một phần nhỏ so với quá khứ.

## BỐI CẢNH MỚI CỦA TIẾN TRÌNH KẾ NHIỆM

Như các ví dụ trên đã đề cập, quyết định hành động – hoặc không hành động – của ban điều hành đối với quá trình tiếp nhiệm sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến doanh nghiệp mà họ có trách nhiệm bảo vệ. Trong 10 năm gần đây, chúng tôi đã tận mắt chứng kiến áp lực không ngừng gia tăng trên vai các CEO thuộc những tập đoàn hùng mạnh. Các đòi hỏi gia tăng về hiệu suất, lợi ích dành cho cổ đông cùng quan niệm đang ngày càng phổ biến rằng "CEO phải chịu trách nhiệm sau cùng về thành tựu của doanh nghiệp" đã khiến áp lực từ công việc này vốn đã nặng nề lại càng khủng khiếp hơn. Hiện nay, các CEO phải đương đầu với môi trường cạnh tranh khốc liệt từ các thị trường toàn cầu, những thay đổi không ngừng về công nghệ, sự bấp bênh cố hữu của nền kinh tế và ảnh hưởng từ các thế lực bên ngoài (như các nhóm hưởng lợi ích hay nhà hành pháp).

Một thay đổi quan trọng khác trong môi trường chuyển giao chính là vai trò của ban điều hành. Do ảnh hưởng từ những vụ bê bối xảy ra vào đầu thập niên cùng những quy định và chỉ thị liên tiếp sau đó (điển hình như đạo luật Sarbanes-Oxley, SEC hay NYSE), luật chơi đã thay đổi. Trên thực tế, các ban điều hành tại lục địa Bắc Mỹ (và cả Tây Âu với quy mô nhỏ hơn) đã dần trở nên độc lập và có trách nhiệm hơn. Khi CEO gặp rắc rối và giảm sút hiệu quả, trách nhiệm sẽ được chia sẻ cho ban điều hành từng bổ nhiệm và ủng hộ họ. Không những thế, các ban điều hành cũng nhận thức được rằng: dù CEO trước đây là người đưa ra các quyết định chuyển giao, nhưng ban điều hành sẽ phải sống chung với các hệ quả sau khi vị CEO này ra đi.

Bên cạnh những thay đổi nói trên trong thời gian gần đây, chúng tôi cũng nhận thấy một số xu hướng chủ yếu liên quan đến ban điều hành và quá trình chuyển giao:

- Các ban điều hành xuất sắc nhất sẽ tiếp tục đóng góp và trở thành những cộng sự đắc lực trong tiến trình.
- Các ban điều hành muốn có một danh sách đầy đủ hơn về các ứng viên tiềm năng, và họ muốn sớm gặp gỡ các ứng viên này trong quá trình tuyển chọn.
- Các ban điều hành muốn khai thác thông tin về ứng viên qua những tình huống thân mật – cho phép tiếp xúc trực tiếp trên phương diện cá nhân, thay vì chỉ quan sát họ chứng tỏ bản thân trong các buổi thuyết trình và các phiên họp cấp cao chính thức.
- Các ban điều hành muốn chứng kiến một kế hoạch chuyển giao dài hạn, trong đó phải tính đến sự ra đi của một hoặc hai thế hệ cầm quyền, nhằm đảm bảo đội ngũ lãnh đạo sẽ tiếp tục phát triển và được quản lý tốt.
- Các ban điều hành đang quan tâm nhiều hơn đến các yếu tố dẫn đến thất bại của CEO, và mong muốn nhận được thông tin đầy đủ hơn nhằm dự đoán chính xác năng lực của các ứng viên tiềm năng.
- Các ban điều hành cũng quan tâm hơn đến những vấn đề xảy ra sau giai đoạn chuyển giao, bao gồm những lựa chọn cho ban quản trị cấp cao mới và danh sách ứng viên dự phòng cho các cá nhân được tiến cử. Thất bại trong giai đoạn chuyển giao sẽ kéo ban điều hành vào vô số bước hoạch định và theo dõi năng lực của CEO mới.

Các xu hướng trên đã cùng lúc báo hiệu về sự thay đổi to lớn trong vai trò tương xứng của ban điều hành và CEO đương nhiệm trong tiến trình lựa chọn người kế vị.

## CÁC MÔ HÌNH MỚI TRONG TIẾN TRÌNH KẾ NHIỆM CEO

Trong suốt nhiều năm qua, một phương thức kế nhiệm CEO phổ biến có thể mô tả như sau: Tại một thời điểm nhất định trong nhiệm kỳ, CEO sẽ bắt đầu xác định các ứng viên tiềm năng – thường với sự trợ giúp của các cố vấn nội bộ hoặc bên ngoài – và dần huấn luyện cũng như kiểm tra họ. Khả quan nhất, CEO sẽ cập nhật về các ứng viên kế nhiệm với ban điều hành theo định kỳ, về quá trình tiến bộ, cũng như những nhiệm vụ cần giải quyết nhằm đảm bảo sự phát triển của họ. Khi nhiệm kỳ của CEO sắp kết thúc – thường được báo trước khoảng hai năm cuối – CEO sẽ lựa chọn người kế nhiệm chính thức và thông báo với ban điều hành. Thông thường, ban điều hành sẽ tán thành việc này. Trong trường hợp đó, CEO sẽ được toàn quyền lựa chọn đội ngũ quản lý và điều hành công ty.

Trong quy trình truyền thống chúng tôi từng chứng kiến, ban lãnh đạo sẽ cùng thống nhất về một nguyên tắc chỉ đạo. Nhiệm vụ của CEO là kiểm soát tiến trình, ra quyết định, thỉnh thoảng thông báo tiến độ cho ban điều hành, và cuối cùng, tìm kiếm lá phiếu chấp thuận ứng viên kế nhiệm do CEO lựa chọn. Chúng tôi gọi phương thức này là "mô hình nhất trí" về kế nhiệm CEO.

Trong thập niên 1990, khi ban điều hành bắt đầu chủ động đóng góp, họ đã tham gia nhiều hơn vào quá trình chuyển giao vị trí CEO, bằng cách tỏ ra quyết đoán hơn trong giai đoạn cuối của tiến trình. Tuy nhiên, thậm chí vào thời điểm đó, nhiều ban điều hành vẫn tiếp tục đóng vai kẻ quan sát thụ động khi tiến trình diễn ra – theo những gì chúng tôi khám phá trong một chương trình khảo sát các giám đốc do Đại học Nam California và Mercer Delta thực hiện gần đây. Điều đáng ngạc nhiên là một số lượng lớn các giám đốc đã phản hồi rằng: chỉ có duy nhất CEO chỉ đạo tiến trình kế nhiệm CEO, và họ cũng chỉ thông báo cho ban điều hành khi mọi thứ đã an bài. Có đến 40% các giám đốc được khảo sát chia sẻ rằng vai trò của họ trong quá trình chuyển giao vẫn chưa được phát huy hết, dù họ ý thức được tầm quan trọng thiết yếu của vai trò đó đối với ban điều hành.2

Hiện tại, chúng tôi đang chứng kiến sự nổi lên của hai mô hình mới mẻ và khác biệt phản ánh sự thay đổi trong vai trò của ban điều hành khi giai đoạn chuyển giao diễn ra (xem Hình 9.1). Đầu tiên là mô hình hợp tác: trong đó, ban điều hành sẽ đóng vai các cộng sự chủ động bên cạnh CEO đương nhiệm. CEO vẫn là người

dẫn dắt quy trình, nhưng ban lãnh đạo sẽ được toàn quyền tham gia và ra quyết định cuối cùng. Trong đa số trường hợp, một giám đốc độc lập – có thể là trưởng ban giám đốc hoặc một chủ tịch hội đồng – sẽ chủ động cơ cấu và giám sát tiến trình này.

Mô hình hợp tác giả định rằng CEO đương nhiệm là người hoạt động rất hiệu quả và có uy tín trong mắt ban điều hành. Hiển nhiên, điều đó không phải bao giờ cũng đúng, và những tình huống khác đòi hỏi phải có các biện pháp khác – chẳng hạn, CEO có thể là người ốm yếu, thiếu năng lực, hoặc đã qua đời. CEO cũng có thể bị phế truất do các yếu tố bên ngoài (như các vụ bê bối hay điều tra) hoặc bên trong (như thành tích kinh doanh yếu kém, năng lực lãnh đạo kém cỏi), hoặc kết hợp cả hai. Trong những trường hợp trên, CEO sẽ không còn là người dẫn dắt quy trình đáng tin cậy, hoặc thậm chí bị tước quyền tham gia. Do đó, ban điều hành phải tính đến một "mô hình khủng hoảng", đòi hỏi sự tham gia chủ động của họ trong quá trình chuyển giao. (Trong chương 10, chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về vai trò của ban điều hành trong những vụ khủng hoảng liên quan đến CEO).

Mô hình khủng hoảng có thể phát triển theo nhiều hướng khác nhau, nhưng có một điểm chung là khung thời gian để đưa ra quyết định lựa chọn sẽ bị rút ngắn đột ngột. Điều này chứng tỏ ban điều hành đã chủ động tham gia vào tiến trình kế nhiệm một cách liên tục, để tránh mất đi những lựa chọn hợp lý khi khủng hoảng bất ngờ xảy đến. Phương thức này cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của mô hình hợp tác trong việc phát triển các lựa chọn kế nhiệm và một đội ngũ nhân tài lãnh đạo.

Trong cả hai mô hình hợp tác và khủng hoảng, ban điều hành đều mở rộng hơn phạm vi ảnh hưởng của họ trong tiến trình kế nhiệm. Do vị trí lãnh đạo tại các đơn vị chủ chốt luôn có ảnh hưởng lớn đến thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào, các ban điều hành hiện nay đang xem xét lại các quyết định gây ảnh hưởng đến đội ngũ nhân tài tại một số cấp độ quản lý cao nhất trong doanh nghiệp – động thái tích cực hơn rất nhiều so với một thập niên trước đây. Họ cũng thường xuyên thể hiện vai trò chủ động trong việc theo dõi hiệu suất của CEO xuyên suốt quá trình chuyển giao, nhằm cung cấp những chỉ dẫn, hỗ trợ và thậm chí chủ động can thiệp nếu cần.

## CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG THEN CHỐT TRONG HỢP TÁC QUẢN LÝ TIẾN TRÌNH KẾ NHIỆM

Mô hình nhất trí thường bao gồm một tiến trình kế nhiệm khá

công bằng. CEO – người thường xuyên hành động một mình – sẽ chủ yếu dựa vào các yếu tố trực giác để liệt kê các ứng viên tiềm năng. Ngược lại, mô hình hợp tác lại áp dụng phương pháp dứt khoát hơn, và thành công của nó chỉ phụ thuộc vào một số yếu tố then chốt. Nó đòi hỏi một tiến trình gồm các bước hành động rõ ràng; trong đó, vai trò tương ứng của CEO đương nhiệm và các thành viên ban điều hành phải hoàn toàn sáng tỏ. Hình 9.2 sẽ minh họa một khuôn mẫu đề xuất cho tiến trình này. Nó bắt đầu với việc thảo luận về bối cảnh và chuyển sang xác lập các tiêu chí, cũng như nhận diện đội ngũ nhân tài. Tiếp đến sẽ là các vòng đánh giá liên tiếp với nhiều phương thức phù hợp. Ban điều hành và CEO sẽ đi đến nhận thức chung và đạt được sự thống nhất qua các bước lặp đi lặp lại.

Chu trình thảo luận, phát triển, quan sát và đánh giá sẽ được lặp lại nhiều lần. Cuối mỗi chu trình, ban điều hành và CEO nên dừng lại và đặt ra các câu hỏi: Lựa chọn tiềm năng của chúng ta là những ai? Chúng ta nên làm gì để phát triển các ứng viên tốt hơn nữa? Chúng ta cần bổ sung thông tin gì để lựa chọn tốt hơn? Điều gì cần đánh đổi giữa các ứng viên? Nếu dành đủ khoảng thời gian cần thiết cho mỗi bước tiến hành, 5 năm sẽ là thời hạn lý tưởng để quy trình đạt đến bước chuyển giao sau cùng.

**Bối cảnh**

CEO đương nhiệm và ban điều hành phải đạt đến quan điểm chung về môi trường nơi CEO mới sẽ đương đầu. Họ phải nhất trí về những thách thức chiến lược khắc nghiệt nhất mà doanh nghiệp nhiều khả năng phải vượt qua, cũng như năng lực lãnh đạo mà CEO cần đến nhằm đối phó thành công với chúng; đơn cử, khi CEO và ban điều hành tại một công ty dịch vụ y tế trao đổi về các kế hoạch tiếp nhiệm, họ đã thống nhất rằng công ty đang kết thúc một quá trình tăng trưởng lâu dài nhờ các thương vụ mua lại quyết liệt. Do đó, CEO mới sẽ cần thêm chuyên môn về kỹ thuật và vốn hiểu biết sâu sắc về các hoạt động cốt lõi, nhằm phát triển công ty theo hướng "hữu cơ".

Bối cảnh này là sự tổng hòa từ các dự báo và giả định về tương lai của công ty. Các ý tưởng này nên được xem xét lại theo định kỳ nhằm đảm bảo chúng vẫn nhất quán với những thay đổi không thể tránh khỏi trong doanh nghiệp, cũng như chiến lược và môi trường kinh doanh.

**Tiêu chí**

Dựa trên nhận thức chung về bối cảnh, CEO và ban điều hành phải xác định các khía cạnh cụ thể sẽ được sử dụng trong đánh giá và lựa chọn ứng viên. Trước đây phương thức chuyển giao dựa trên trực giác đã được đúc kết thành một quan niệm: theo đó, các ứng viên phải sở hữu "tố chất phù hợp", dù yếu tố đó không được định nghĩa cụ thể. Tiến trình kế nhiệm chính là một cuộc chiến loại trừ duy nhất; ngay khi các ứng viên thể hiện thành tích yếu kém, phạm sai lầm nghiêm trọng hay hành động không phù hợp do thiếu "tố chất", họ sẽ lập tức bị loại khỏi cuộc chơi.

Trái lại, một phương pháp khác lại áp dụng các tiêu chí cụ thể và giả định rằng mọi ứng viên đều (a) có thiếu sót do thiếu kinh nghiệm và kỹ năng hoặc (b) không có cơ hội kiểm chứng và thể hiện năng lực. Quy trình sẽ đánh giá các ứng viên dựa trên tiêu chí, đặt họ vào các tình huống giúp phát triển và kiểm chứng họ tốt hơn, theo thời gian, sẽ hình thành một nhận xét tổng quan về ưu nhược điểm của từng ứng viên. Tuy các tiêu chí được hòa lẫn với nhau – một số chung chung, một số lại cụ thể tùy tình huống – nhưng chúng vẫn phải nằm trong khả năng quan sát và đo lường. Chúng phải phản ánh các năng lực lãnh đạo cần thiết đã xác định từ bước hình thành bối cảnh chuyển giao, đồng nghĩa chúng sẽ thiên về tương lai thay vì phản ánh các đòi hỏi trong quá khứ. Chúng cũng cần bổ sung các tố chất thể hiện trong hành vi đúng đắn của ứng viên – thường được chúng ta gọi là "cá tính" – cũng như những năng lực có thể cải thiện nhờ hiểu biết và kỹ năng. Bảng 9.1 sẽ nêu lên ví dụ từ một trong những công ty chúng tôi từng cộng tác, bao gồm các tiêu chí kế nhiệm do CEO áp dụng tại một doanh nghiệp công nghệ.

Trong tiến trình hợp tác quản lý hoạt động kế nhiệm, ban điều hành phải tích cực tham gia hoạt động này. Họ có thể không hiểu hết về các ứng viên, nhưng vẫn nên thể hiện vai trò quan trọng trong việc đánh giá các tiêu chí và xếp hạng mức độ quan trọng tương ứng của chúng.

| Bảng 9.1. Ví dụ về các tiêu chí đánh giá ứng viên CEO |
| --- |
| Tiêu chí chiến lược<br>Tầm nhìn chiến lược: tạo dựng và kết nối tầm nhìn chung về tương lai công ty dựa trên các yếu tố tài chính, chính trị và kỹ thuật của doanh nghiệp và ngành nghề hoạt động.<br>Năng lực trí tuệ: Thể hiện chiều sâu, sự linh hoạt và bản lĩnh trí tuệ. Phát huy tinh thần tiên phong và sáng tạo.<br>Năng lực công nghệ: Hiểu rõ và đi đầu trong tiến trình phát |

| |
|---|
| triển công nghệ và đóng vai trò quan trọng trong tầm nhìn về thế hệ tiếp theo của doanh nghiệp. |
| Tiêu chí cá nhân<br>Lãnh đạo truyền cảm hứng: Động viên người khác thông qua sự hứng khởi và nhiệt huyết về định hướng tương lai của công ty.<br>Đạo đức và các phẩm chất: Thể hiện tiêu chuẩn cao về hành vi cá nhân. Nhận thức được trách nhiệm xã hội và sự công bằng trong xã hội.<br>Tôn trọng di sản của doanh nghiệp: Thể hiện được giá trị, niềm tin và triết lý của công ty từ chính bản thân. |
| Tiêu chí tương tác<br>Quản trị mối quan hệ với cử tri: Tìm kiếm cơ hội đại diện cho doanh nghiệp và bản lĩnh lãnh đạo của doanh nghiệp, nhằm phát triển mối quan hệ tích cực với các nhóm cử tri trong và ngoài công ty.<br>Xây dựng đội ngũ: Chia sẻ thông tin tự do và cởi mở với những người cần biết. Tập trung phát triển con người và ghi nhận thành tích của đội ngũ. |
| Tiêu chí hoạt động<br>Kinh nghiệm quản trị sâu rộng: Thể hiện sự am tường về phạm vi các khía cạnh chức năng rộng lớn của doanh nghiệp, bao gồm tài chính, marketing và dịch vụ khách hàng.<br>Thực thi và hoạt động xuất sắc: Biến tầm nhìn và dự định chiến lược thành các mục tiêu và kế hoạch chặt chẽ.<br>Tập trung và phân quyền: Tập trung thời gian và tâm sức cho những ưu tiên quan trọng nhất. Trao quyền hạn phù hợp cho các báo cáo viên trực tiếp nhằm cho phép họ ra những quyết định quan trọng trong phạm vi trách nhiệm của họ. |

**Đội ngũ ứng viên**

Bí quyết làm nên mô hình hợp tác chính là nhận diện chính xác đội ngũ nhân tài đông đảo và biến họ thành các ứng viên. Quan trọng hơn, ban điều hành và CEO phải có sẵn các lựa chọn tại từng giai đoạn trong quy trình; bằng mọi giá, họ phải tránh thiên về một ứng viên họ tin là lựa chọn khả thi duy nhất.

Đội ngũ ứng viên ban đầu phải thật sự đông đảo vì hai lý do. Thứ nhất, ứng viên phù hợp nhất có thể không phải là người nổi trội nhất. Hãy xem xét trường hợp tại Xerox vào tháng Năm năm 2000: Rick Thoman, người mới được chiêu dụ về từ IBM trước đó 13 tháng, đã bị ban lãnh đạo phế truất. Paul Allaire, chủ tịch danh dự kiêm cựu CEO, đã được đề nghị quay về nắm giữ chức vụ cũ; và Anne Mulcahy, người đứng đầu một trong các đơn vị kinh doanh nhỏ tại Xerox, đã được bổ nhiệm làm chủ tịch. Sau đó, Mulcahy đã

trở thành CEO vào năm 2001, và thể hiện rất xuất sắc; cô đã giành được tín nhiệm lớn nhờ chỉ đạo thành công tiến trình chuyển giao tại công ty này. Tuy nhiên, vào thời điểm Thoman gia nhập, Mulcahy vẫn chưa được xem là người mang tố chất của một CEO. Nhiều năm sau, các giám đốc của Xerox đã bắt đầu tự hỏi liệu có thể xuất hiện thêm "một Anne Mulcahy thứ hai" hay không – họ muốn nói đến những cá nhân tài năng nhưng thường bị bỏ qua, những người nên được bổ sung vào đội ngũ nhân tài đông đảo ngay từ ban đầu.

Một lý do khác cũng giải thích vì sao CEO và ban điều hành nên phát triển một đội ngũ nhân tài đông đảo bên cạnh thế hệ hiện tại. Rốt cuộc, nhiệm vụ của ban lãnh đạo không chỉ là lựa chọn CEO tiếp theo; họ còn phải đảm bảo doanh nghiệp luôn sở hữu lực lượng nhân tài hùng mạnh tại các vị trí quản lý. Một đội ngũ đông đảo sẽ giúp ban điều hành thấu hiểu trọn vẹn sức mạnh và hạn chế của ê-kíp điều hành, giúp họ nhận ra những giám đốc nào có thể bổ sung cho các thiếu sót mà CEO chắc chắn sẽ mắc phải.

**Phương pháp đánh giá**

Nếu đủ thời gian, CEO và ban điều hành sẽ cần đảm đảo thêm một yếu tố quan trọng khác: đó là sở hữu một quy trình thu thập dữ liệu cần thiết nhằm đánh giá các ứng viên dựa trên những tiêu chí lựa chọn. Theo chương 8, có rất nhiều phương pháp thu thập dạng thông tin này.

Dù với phương pháp nào, một quy trình đánh giá hợp lý phải thỏa mãn 4 mục tiêu, bao gồm:

- Xây dựng vốn hiểu biết về mỗi ứng viên, đặc biệt là ưu điểm và khuyết điểm của họ trong các tiêu chí lựa chọn cụ thể.
- Xác định những lỗ hổng dữ liệu thông qua cách đánh giá có hệ thống, điều buộc người đánh giá phải thừa nhận rằng họ chưa hiểu hết về ứng viên và giúp xác định các kinh nghiệm và hoạt động cần bổ sung.
- Khuyến khích phán đoán và cung cấp cơ sở để lường trước về cách ứng phó của ứng viên trong mỗi tình huống cụ thể.
- Nhận diện các mức ưu tiên phát triển đối với mỗi ứng viên bằng cách xác định khuyết điểm, từ đó định hướng cho việc thiết kế các bước đánh giá, kinh nghiệm và hoạt động phù hợp giúp ứng viên phát triển năng lực.

**Các kế hoạch phát triển**

Một số ứng viên sẽ xuất hiện từ quy trình được xây dựng hoàn thiện trên, với mọi năng lực phù hợp để trở thành một CEO xuất sắc. Ngay đến những ứng viên xuất sắc nhất cũng có nhiều phương diện cần cải thiện: đặc biệt là kỹ năng, hiểu biết hoặc kinh nghiệm để bổ sung vào hồ sơ. Do đó, một yếu tố khác của tiến trình kế nhiệm CEO chính là hoạt động thiết kế và tiến hành các kế hoạch phát triển. Một lần nữa, đây là lĩnh vực cần đến vai trò chủ động của ban điều hành. Nếu ban giám đốc nắm rõ các tiêu chí, dữ liệu đánh giá và kinh nghiệm thực tế gắn với các ứng viên, họ sẽ có thể đóng góp ý tưởng về cách thức phát triển ứng viên, dựa trên kinh nghiệm của chính họ tại công ty hoặc của người khác.

## HOẠCH ĐỊNH MỘT TIẾN TRÌNH CHUYỂN GIAO THÀNH CÔNG

Cuối cùng, lựa chọn sẽ được đưa ra, và trọng tâm sẽ chuyển sang quá trình "trao lại quyền trượng", thời điểm quan trọng nhất để bắc chiếc cầu nối giữa hai giai đoạn: khi CEO đương nhiệm vẫn đang nắm quyền, và khi CEO mới thể hiện xuất sắc dưới góc nhìn của ban lãnh đạo. Mục tiêu chính là bổ nhiệm ứng viên dẫn đầu vào vị trí CEO thông qua các bước trên, trong khi vẫn tiếp tục phát triển và đánh giá ứng viên đó. Điều quan trọng là ban điều hành phải chuyển sang vai trò điều động – cho phép các thành viên lãnh đạo thay đổi ý kiến nếu thông tin mới cho thấy lựa chọn ban đầu của họ là một "thảm họa" thật sự. Ban điều hành cũng nên quan tâm đến các ứng viên chủ chốt còn lại, những người có thể thất vọng vì không được chọn vào vị trí cao nhất, nhưng vẫn đóng vai trò nòng cốt trong đội ngũ quản lý mới.

Những tiến trình chuyển giao thành công rất hiếm khi xảy ra; vì chúng cần được lên kế hoạch rất kỹ lưỡng. Chúng thường trải qua 5 bước (minh họa trong Hình 9.3). Thứ nhất, ứng viên hàng đầu sẽ được bổ nhiệm, chẳng hạn như vào vị trí giám đốc hoạt động hay đứng đầu một đơn vị kinh doanh cốt lõi, từ đó khả năng lãnh đạo của anh ta sẽ được đánh giá cho cấp độ cao hơn. Bước thứ hai là bí mật chỉ định CEO mới, người sẽ tận dụng khoảng thời gian này để nắm vững cấu trúc công ty và cơ cấu đội ngũ quản lý dưới quyền họ. Bước tiếp theo – có thể tiến hành khá nhanh gọn – chính là công bố người kế nhiệm chính thức. Bước thứ tư là một giai đoạn "gối đầu"; theo đó, CEO mới sẽ chính thức điều hành công ty, nhưng CEO vừa thoái nhiệm vẫn tiếp tục đảm nhận một vai trò khác – như chủ tịch hội đồng quản trị. Một lần nữa, trong giai đoạn này sẽ có rất nhiều phương pháp tiến hành, từ việc CEO hiện tại thoái nhiệm ngay lập tức cho đến kéo dài tình trạng gối đầu trong vài năm. Bước thứ năm sẽ diễn ra khi CEO đương nhiệm

thật sự rời công ty, và CEO mới đã tiếp nhận toàn bộ vai trò khi bước vào "năm hoạt động đầu tiên".

Thật khó để CEO vừa thoái nhiệm và ứng viên dẫn đầu hay các ứng viên khác nghĩ xa đến bước cuối cùng trong quá trình chuyển giao, hoặc bình thản đối mặt với những vấn đề chính trị hay cảm xúc tất yếu phát sinh xung quanh sự kiện thay đổi vị trí lãnh đạo. Mối nguy lớn nhất khi nhắc đến hoạt động kế nhiệm theo một quy trình có hệ thống chính là nguy cơ xem thường những cảm xúc mạnh mẽ có thể lan khắp toàn bộ tiến trình. Đối với CEO vừa thoái nhiệm và CEO mới, đây là trải nghiệm mang nặng tính cá nhân có thể phát sinh cảm xúc và gây sức ép đến các mối quan hệ bền vững lâu dài, thậm chí trong những tình huống khả quan nhất. Ban điều hành phải chịu trách nhiệm to lớn trong việc ý thức và vượt qua các vấn đề cảm xúc thông thường, hòng nhận định các ứng viên một cách khách quan và đảm bảo tiến trình diễn ra liên tục. Ban điều hành cũng cần đảm bảo tầm nhìn dài hạn và lập trường đối với tổ chức, vốn rất khó để các CEO vừa đến và vừa đi có thể duy trì khi ngày càng tiến sâu vào công cuộc chuyển giao và trao quyền.

**Bước 1: "Chuyến bay" kiểm tra ứng viên**

Đây là một hình ảnh ẩn dụ từ ngành hàng không: trong đó, quá trình chuyển giao sẽ bắt đầu với một "chuyến bay thử nghiệm" dành cho ứng viên cuối cùng, hoặc nhiều ứng viên trong trường hợp cần người điều hành một đơn vị kinh doanh. Thông thường, vị trí xứng đáng sẽ là trưởng đơn vị kinh doanh lớn nhất, giám đốc tài chính (CFO) hay giám đốc hoạt động (COO). Lúc này, nhiều người đã nhận ra ứng viên trên đang được dọn đường vào vị trí cao nhất, đồng nghĩa "những kẻ khác đã thua cuộc".

Ban điều hành phải rất thận trọng trong giai đoạn này để cảnh báo về các dấu hiệu có vấn đề trong tương lai. Cũng như các chuyến bay thử nghiệm, đây chính là thời điểm cần đến hành động điều chỉnh, trước khi hành khách bước lên máy bay. Ban lãnh đạo phải thường xuyên và trực tiếp tiếp xúc với ứng viên cả trong và ngoài các phiên họp cấp cao chính thức. Nếu không đích thân "kiểm chứng dữ liệu", ban điều hành sẽ buộc phải dựa vào các đánh giá thứ cấp về hiệu suất của ứng viên.

Ban điều hành đóng vai trò chủ động hơn trong "chuyến bay thử nghiệm" sẽ thu về nhiều lợi ích hơn. Trước hết, họ sẽ có vị thế tốt

hơn khi khẳng định lựa chọn người kế nhiệm. Thứ hai, họ sẽ thu được nhiều dữ liệu hơn khi thiết lập các kế hoạch phát triển và chuyển giao. Thứ ba, họ sẽ sớm hình thành mối quan hệ bền chặt hơn với người kế nhiệm, và giúp tiến trình chuyển giao được thuận lợi hơn. Thứ tư, họ có thể đem lại những ý kiến cố vấn giúp ứng viên gánh vác toàn bộ trách nhiệm từ vai trò mới. Cuối cùng, họ có thể thấu hiểu sâu sắc hơn bối cảnh diễn ra tiến trình chuyển giao, từ đó sẽ chuẩn bị tốt hơn cho những vấn đề kinh doanh và lãnh đạo mà CEO mới đương đầu.

**Bước 2: Chỉ định CEO**

Bước chuyển giao thứ hai bắt đầu diễn ra khi CEO mới được bổ nhiệm và kết thúc khi đội ngũ quản lý mới được công bố. Nếu có bước tiến hành nào từng bị các ban điều hành xao nhãng trong hầu hết những tiến trình chuyển giao, thì đó chính là bước này.

Cụ thể, sẽ có 3 hoạt động diễn ra song song. Thứ nhất, CEO cũ sẽ rời vị trí. Ban lãnh đạo và CEO vừa thoái nhiệm phải quyết định thời điểm bước chuyển giao thực sự diễn ra. Nếu họ thống nhất sẽ có một giai đoạn gối đầu trước khi chỉ định CEO mới và CEO cũ sẽ rút lui theo từng bước, họ phải quyết định quá trình đó sẽ kéo dài bao lâu. Ban lãnh đạo cũng phải quyết định liệu CEO mới có cần sự hướng dẫn từ CEO cũ, hay một kết thúc dứt khoát sẽ tốt hơn. Quyết định này sẽ dẫn đến những hệ quả to lớn; nó sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến phạm vi nghĩa vụ của CEO trong việc giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp, hay thậm chí để được công nhận là người lãnh đạo công ty.

Trong số các ban điều hành tại Hoa Kỳ đang phân tách vai trò của CEO và chủ tịch – tuy xu hướng đó vẫn chưa thể trở thành trào lưu – hầu hết đều có khuynh hướng tạm ngưng các vai trò này trong giai đoạn chuyển giao, thay vì yêu cầu CEO đương nhiệm từ bỏ vị trí chủ tịch. Theo quan điểm của chúng tôi, không có đáp án nào hoàn toàn đúng hoặc sai về việc phân tách các vai trò trên; mỗi ban lãnh đạo phải tự quyết định phương án đúng đắn nhất thông qua việc cân nhắc tình hình kinh doanh của công ty và phẩm chất của CEO mới. Tuy nhiên, bất kỳ ban điều hành nào không tham gia vào tình huống này phải ý thức rằng nó sẽ dễ dàng trở thành mục tiêu chỉ trích đối với CEO mới, đặc biệt nếu đó là người kế nhiệm được lựa chọn từ nội bộ công ty – họ sẽ cảm thấy bản thân bị xúc phạm khi không nhận được cùng sự tôn trọng và quyền hành như người tiền nhiệm.

Hoạt động thứ hai diễn ra trong giai đoạn chỉ định là việc CEO mới

bố trí đội ngũ điều hành mới. Phạm vi thay đổi thường sẽ được thể hiện trong thành công của doanh nghiệp.

Các ban điều hành thể hiện vai trò chủ động hơn trong giai đoạn chuyển giao này sẽ cần am hiểu thấu đáo hơn về các khả năng và mối quan hệ giữa các thành viên tiềm năng trong đội ngũ quản lý cấp cao, nhằm giúp CEO mới đưa ra những quyết định tối ưu nhất. Hiển nhiên, ban điều hành nào đặt vấn đề phát triển nhân tài lên hàng đầu sẽ có lợi thế hơn khi hỗ trợ trong thực tế.

Các ban điều hành cũng thể hiện vai trò khác nhau ngay từ giai đoạn quan trọng này. Ban lãnh đạo nào chủ trương can thiệp sẽ rất cương quyết khi phê duyệt danh sách các thành viên ban quản lý cấp cao. Các ban lãnh đạo chỉ thiên về đóng góp sẽ phối hợp cùng CEO đánh giá các lựa chọn và cho lời khuyên nếu cần, đồng thời để lại các lựa chọn sau cùng cho CEO. Trong khi đó, các ban điều hành bàng quan lại chẳng hành động gì, vì họ tin CEO sẽ tự đưa ra lựa chọn phù hợp và đối phó với hệ quả.

Điều này đưa chúng ta đến với hoạt động cuối cùng trong bước chỉ định. Suốt khoảng giai đoạn then chốt này, CEO mới sẽ xây dựng mối quan hệ với ban điều hành. Cho đến lúc đó, ban lãnh đạo vẫn nắm toàn quyền quyết định số phận của ứng viên, đồng nghĩa ứng viên sẽ khó lòng thách thức những lời khuyên, quyết định và cơ cấu do ban điều hành đề xuất. Với vai trò đồng sự, CEO phải sẵn sàng chào đón ban điều hành như một thế lực ngang tầm, và đề ra những bước cải cách cần thiết trong các quy trình của ban điều hành mà họ xem là quan trọng. CEO thậm chí cần phải đề nghị tái thiết lại ban điều hành theo hướng độc lập hơn, đảm bảo đóng góp chuyên môn cao hơn trong các vấn đề kinh doanh, hay giám sát tài chính quyết liệt hơn.

Trong giai đoạn định hình mối quan hệ, CEO mới cũng được biết thêm về các thành viên ban lãnh đạo đáng tin cậy – hay những cố vấn gần gũi nhất – cũng như cách tác động đến các thành viên trái quan điểm với họ. Cuối cùng, trên góc độ chiến thuật, CEO phải nắm vững mọi đường đi nước bước trong nhiệm vụ quản lý ban điều hành, điển hình như "cần cung cấp bao nhiêu thông tin trước cuộc họp cấp cao", "kiểm soát các cuộc trao đổi trong phòng họp ra sao" hay "lập tiến trình cuộc họp như thế nào".

**Bước 3: Công bố chính thức**

Trong quá trình công bố chính thức, CEO mới phải báo hiệu về các dự định của họ trong nhiệm vụ điều hành công ty với nhân viên

và các đối tượng ngoài doanh nghiệp. Như Franklin D. Roosevelt đã khám phá, "100 ngày đầu tiên" là khoảng thời gian then chốt để khẳng định tinh thần và phương hướng chung cho một nhiệm kỳ lãnh đạo.3 Từ quan điểm của ban điều hành, ứng viên cần phải lập kế hoạch và chia sẻ nó với cấp lãnh đạo để nhận phản hồi và sự ủng hộ. Trong đó, CEO và ban điều hành phải nhất trí về các hoạt động ban lãnh đạo sẽ tiến hành trong 100 ngày đầu tiên, nhằm củng cố vai trò lãnh đạo của CEO mới trong công ty.

Trong quá trình công bố chính thức, ban điều hành phải luôn có mặt và ủng hộ CEO mới. Ngay khi CEO vừa ra một kế hoạch thông báo chi tiết trong 100 ngày đầu tiên – hoặc lâu hơn thế – ban điều hành phải phát triển ngay kế hoạch thông báo của chính họ và đảm bảo CEO sẽ nhận được sự ủng hộ cần thiết từ công luận.

**Bước 4: Bước gối đầu**

Tuy chia sẻ vai trò với người tiền nhiệm có thể giúp CEO mới phát triển "đủ lông đủ cánh", nhưng ban điều hành vẫn nên lưu ý rằng các CEO cứng cỏi có thể tự đề ra vai trò cho bản thân và trở thành trở ngại đối với thành công của CEO mới. Một số CEO vừa thoái nhiệm đã tạo ra những tình huống khiến người kế nhiệm họ không thể phát huy khả năng. Các quyết định quản lý vi mô có thể dấy lên sự nghi ngại từ ban điều hành về năng lực của CEO mới và các dấu hiệu cho thấy CEO cũ đang gặp rắc rối với việc ra đi. Nhiệm vụ của ban điều hành là đưa ra một nhận xét khách quan vì lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp, và sau đó ra quyết định chính xác về vai trò của CEO thoái nhiệm.

**Bước 5: Năm hoạt động đầu tiên**

Năm đầu tiên trong nhiệm kỳ của bất kỳ CEO nào luôn là tiêu chí dự đoán phổ biến nhất cho thành công của họ khi điều hành công ty. Trên thực tế, thành công trong năm đầu tiên quan trọng đến mức nhiều CEO đã không thể chứng kiến năm tại vị thứ hai của họ.

Trong năm hoạt động đầu tiên, luôn có một áp lực rất lớn trong việc cải thiện thành tích của doanh nghiệp, tuyên bố định hướng chiến lược nhằm phản ánh những bước phát triển mới nhất trên thị trường, củng cố mối quan hệ với các khách hàng chủ chốt, xây dựng đội ngũ quản lý xuất sắc, trở thành người phát ngôn của công ty, gặp gỡ nhân viên, tạo ảnh hưởng đến văn hóa công ty, bảo trợ hoạt động phát triển đội ngũ điều hành, hay ít nhất là giành được sự tin tưởng từ ban lãnh đạo. Quả thực, các nhiệm vụ trên sẽ

cần đến tài năng và nỗ lực phi thường của một con người.

Trong quá khứ, ban điều hành có thể kiên nhẫn với các CEO học hỏi từ họ. Nói cách khác, "học hỏi từ-công-việc" luôn nhận được sự khoan dung đáng kể. Nhưng hiện nay, giới hạn cho sai phạm và sự dung thứ cho những lỗi lầm chỉ còn là một phần nhỏ so với trước đây. Thậm chí các CEO "lừng danh" cũng có "hạn chót" để chứng tỏ giá trị của họ trong một thế giới bị chi phối bởi các báo cáo hàng quý, sự minh bạch triệt để và những phán xét không ngừng. Các ban điều hành cảm thấy rất áp lực khi phải sa thải CEO mới vì họ không đủ năng lực trong mắt các nhà xuất bản và chuyên gia phân tích uy tín. Sản nghiệp của cổ đông, vốn rất khó tạo dựng, có thể bị quét sạch sau một đêm chỉ vì những bài báo tiêu cực về CEO hay ban điều hành của họ.

Tuy vẫn còn khá sớm để đề cập về chủ đề này trong nhiệm kỳ của CEO mới, nhưng ban lãnh đạo và CEO mới cần phải thống nhất về quy trình đánh giá hiệu suất CEO. CEO mới có quyền biết họ đang đứng ở đâu cùng ban điều hành và các lựa chọn của họ khi cần đối phó với các vấn đề phát sinh. CEO nên gặp riêng từng thành viên ban điều hành để hiểu hơn về các góp ý và lời khuyên từ họ. Nhưng bên cạnh đó, CEO và ban điều hành vẫn nên thiết kế một quy trình thu thập thông tin và phản hồi chính thức để luôn mang đến cho CEO "bản báo cáo" mới-nhất về hiệu suất của anh ta.

Một số ban điều hành lại cảm thấy đánh giá hiệu suất CEO trong năm đầu tiên là quá sớm và có thể dấy lên sự hoài nghi về năng lực của CEO mới. Các CEO từng gặp vấn đề trước đây sẽ cực lực phản đối. Họ tin rằng sẽ tốt hơn nếu được tham gia trao đổi liên tục cùng ban điều hành về các vấn đề hiệu suất thay vì phải khám phá các cuộc thảo luận cá nhân giữa những thành viên và toàn bộ ban điều hành phía sau cánh cửa khép. Như chúng tôi đã thảo luận trong chương 8, các phiên họp quản trị được bố trí gần đây chỉ là một phương án trì trệ nếu ban điều hành muốn thảo luận thường xuyên về hiệu suất của CEO, hay đóng góp phản hồi về các lĩnh vực cần quan tâm trước khi chúng trở thành vấn đề nghiêm trọng, hoặc những cơn khủng hoảng tồi tệ.

Quan trọng hơn, các tiêu chí đánh giá đối với CEO phải nhất quán với tiêu chí lựa chọn. Ban điều hành thường khiến CEO ngạc nhiên do công bố các tiêu chí hiệu suất hoàn toàn khác ngay khi CEO vừa yên vị trong văn phòng. Chẳng hạn, ủy ban quản lý tại một công ty bán lẻ đã yêu cầu chúng tôi đánh giá CEO của họ sau những sa sút trong thành tích của doanh nghiệp cùng tỷ lệ thôi

việc đáng báo động trong ban lãnh đạo cấp cao. Khi chúng tôi hỏi họ về các khía cạnh và quy trình đánh giá hiệu suất CEO, họ đã nói rằng ban điều hành chỉ tổ chức một phiên họp cấp cao mỗi năm để thảo luận về thế mạnh cùng các phương diện CEO cần khắc phục. Chúng tôi cũng được biết rằng khi tuyển chọn CEO, ban lãnh đạo đã đề ra các tiêu chí cụ thể cùng một loạt các nguy cơ tiềm ẩn có thể khiến CEO lạc hướng. Tuy nhiên, những tiêu chí này lại chưa hề chứng tỏ chúng là một phần trong bất kỳ báo cáo đánh giá thường niên nào. Thực chất, ủy ban quản lý và ban điều hành chỉ dựa vào những biểu hiện chung chung do công ty đạt thành tích rất tốt trong năm đầu tiên CEO tại nhiệm. Sau cùng, CEO này đã bị phế truất và ban lãnh đạo buộc phải cầu viện đến các tiêu chí chuyển giao trong khủng hoảng. Trừ khi ban điều hành sử dụng lại các tiêu chí lựa chọn ban đầu, đó có thể là dấu hiệu cho thấy CEO đang lâm vào rắc rối, và các lãnh đạo buộc phải can thiệp nhằm tránh thất thoát giá trị nghiêm trọng từ cổ phiếu, cũng như tránh để các đối thủ xâu xé điên cuồng một khi CEO bị sa thải.

Mặt trái của hoạt động đánh giá CEO chính là CEO và ban điều hành phải thống nhất về cách thức ban điều hành sẽ hoạt động cũng như được đánh giá. Các lịch trình hội họp cấp cao phải được sắp xếp từ trước, các quy trình tiến hành hội họp cũng cần được đánh giá, và các tiêu chí đánh giá từng thành viên hoặc toàn bộ ban điều hành cũng cần được xác lập. Tuy những vấn đề này khá tiểu tiết, nhưng chúng đều ảnh hưởng nghiêm trọng đến tính chất mối quan hệ giữa ban lãnh đạo và CEO. Nhìn nhận nghiêm túc về các cuộc trao đổi này sẽ đem lại lợi ích cho cả hai bên, cũng như xem xét các lựa chọn trước khi thống nhất giải pháp dành cho doanh nghiệp và ban điều hành dưới dạng câu hỏi. CEO sẽ rất khó thay đổi những bước bố trí này nếu chúng được sắp xếp quá muộn. Cơ hội tốt nhất để khơi dậy động lực trong ban lãnh đạo và các quy trình quản lý chính là khi nhiệm kỳ của CEO bắt đầu.

## TRƯỜNG HỢP ĐẶC BIỆT: THAY THẾ NGƯỜI SÁNG LẬP

Một số công ty còn phải đối mặt với vấn đề khác trong quá trình chuyển giao do thay thế người sáng lập công ty bằng một CEO "chuyên nghiệp" đầu tiên. Quá trình chuyển giao quyền lãnh đạo từ CEO sáng lập luôn rất cam go và phức tạp, và thường sẽ trở thành thời khắc quyết định đối với cả tổ chức. Kế nhiệm người sáng lập luôn là chủ đề bị che lấp; ban điều hành không muốn chống lại người sáng lập, và người sáng lập cũng không muốn phải gấp gáp tìm kẻ thay thế chính mình.

CEO sáng lập tại một công ty dược phẩm đã liên tục trì hoãn các cuộc thảo luận về người kế nhiệm ông. Sau cùng, do bị một thành viên ban điều hành có ảnh hưởng hối thúc trong một phiên họp riêng, nhà sáng lập này đã thú nhận rằng: trong ngăn bàn làm việc của ông có một phong bì ghi tên người kế nhiệm. Nhưng nó vẫn không được mở cho đến khi ông mất – vì đó là thời khắc duy nhất để một người khác điều hành công ty.

Ban điều hành là đội ngũ duy nhất mở ra tương lai cho người sáng lập và doanh nghiệp. Không những thế, họ còn có trách nhiệm đảm bảo cho tiến trình kế nhiệm CEO diễn ra suôn sẻ và khẳng định sự tồn tại của tổ chức. Sắp xếp tiến trình kế nhiệm là trách nhiệm được trao cho ban điều hành nhằm giúp hành động can thiệp của họ bớt mang tính cá nhân. Tuy mỗi tình huống đều có những đòi hỏi đặc thù dựa trên cá tính của người sáng lập và các điều kiện khác, nhưng vẫn có một số phương pháp giúp ban điều hành hỗ trợ xuyên suốt tiến trình này:

- Khuyến khích người sáng lập hình dung về tổ chức khi không có họ bằng cách mô tả doanh nghiệp trong 5, 10 hay 20 năm tới dưới các kịch bản khác nhau.
- Thể chế hóa di sản của nhà sáng lập bằng cách khuyến khích họ kết nối các giá trị cốt lõi và hợp nhất chúng với các tiêu chí lựa chọn CEO mới.
- Giúp đỡ ban điều hành vượt qua rào cản về cảm xúc và chấp nhận "buông tay", bằng cách giúp họ cân nhắc về những đóng góp họ có thể đem lại cho xã hội, chính trường, cộng đồng, gia đình hay các tổ chức từ thiện.
- Tăng cường tính hiệu quả của ban điều hành như một khối thống nhất để có thể cùng nhau trao đổi thẳng thắn và mang tính xây dựng, dù có hay không sự tham gia của người sáng lập.
- Đạt đến sự nhất trí giữa các thành viên có ảnh hưởng trong ban lãnh đạo và giúp họ mở lời với người sáng lập khi cần hóa giải những bất hòa, dù trước tập thể hay trong các cuộc trao đổi mặt-đối-mặt.
- Gần gũi hơn với CEO mới – người kế nhiệm nhà sáng lập. Họ sẽ phải đối mặt với không khí "tang tóc" tất yếu khi người sáng lập ra đi, và sẽ gặp vô số khó khăn khi cố gắng cân bằng giữa cái cũ và cái mới. Phải mất ít nhất một năm để sự bất ổn do thay đổi quyền lãnh đạo lắng xuống.

Sau cùng, thách thức lớn nhất đối với ban điều hành chính là hành động có trách nhiệm, cũng như chống lại mọi sự hăm dọa hoặc tránh tỏ ra tôn kính thái quá một tượng đài huyền thoại

trong lịch sử doanh nghiệp.

**TÓM TẮT**

Thiên kiến của chúng tôi rất rõ ràng: chúng tôi hoàn toàn tin rằng mô hình hợp tác quản lý tiến trình kế nhiệm sẽ đem lại thành quả tốt đẹp hơn so với mô hình nhất trí hay khủng hoảng. Mô hình hợp tác đòi hỏi thời gian, sự đầu tư và khả năng từ cả ban điều hành lẫn CEO để phối hợp hiệu quả. Ngoài ra, nó cũng bao gồm một số đòi hỏi bắt buộc.

Thứ nhất, tiến trình phải bắt đầu từ sớm. Thông thường, tiến trình kế nhiệm sẽ không được nhắc đến cho tới một hoặc hai năm cuối nhiệm kỳ của CEO đương nhiệm. Tuy diễn ra có vẻ hơi sớm hay thậm chí khá gấp, nhưng phương pháp này chỉ yêu cầu CEO và ban lãnh đạo bắt đầu tiến trình đủ nhanh chóng nhằm dành thời gian đóng góp trong hoạt động đánh giá, phát triển và lựa chọn.

Yêu cầu bức thiết thứ hai là phát triển nhân tài. Mô hình hợp tác tối ưu nhất thế giới về tiến trình kế nhiệm cũng sẽ bị ngăn trở đáng kể, nếu sau 5 năm kể từ quyết định chuyển giao, ban điều hành và CEO phát hiện công ty vẫn còn thiếu một lực lượng nhân tài dồi dào. Để đảm bảo thành công, phương thức này sẽ cần đến một chiến lược dài hạn nhằm phát triển nguồn nhân tài phù hợp bổ sung vào đội ngũ lãnh đạo.4

Yêu cầu thứ ba chính là làm rõ quy trình và vai trò của ban điều hành, cũng như cá nhân từng giám đốc. Ban điều hành có thể đóng góp trên rất nhiều phương diện: như xác định bối cảnh, phát triển các tiêu chí, nhận xét và thảo luận về kết quả đánh giá, khám phá ứng viên, tham gia vào quy trình lựa chọn, hay hoạch định và giám sát quá trình chuyển giao. Các nhiệm vụ trên đòi hỏi ban lãnh đạo phải tham gia liên tục và không ngừng cập nhật về tiến trình. Theo thời gian, đóng góp sẽ hình thành từ những cuộc thảo luận liên tục – từ đó phát huy những bất đồng mang tính xây dựng và giúp các bên đạt đến nhận thức cùng quan điểm chung.

Thứ tư, chuyển giao là nhiệm vụ quan trọng. Thông thường, mọi người sẽ bị cuốn theo suy nghĩ cho rằng tiến trình sẽ kết thúc khi lựa chọn được đưa ra. Tuy nhiên, cách CEO cũ trao lại quyền trượng và những gì diễn ra trong giai đoạn gối đầu mới thật sự đóng vai trò then chốt trong thành công bước đầu của CEO mới. Ban điều hành sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng với tư cách một bên thứ ba chứng kiến bước chuyển giao quyền lực.

Thứ năm, tuy hơi khó hình dung, nhưng ban điều hành phải luôn sẵn sàng trước những sự rút lui bất ngờ. Điều đó có thể xảy ra tại bất kỳ thời điểm nào trong nhiệm kỳ của CEO, và thường là lúc ít mong đợi nhất. Thay đổi là bản chất của doanh nghiệp, là nhu cầu về mặt lãnh đạo, và cũng là hình thái của hoạt động quản trị doanh nghiệp thể hiện trong bối cảnh mới của tiến trình kế nhiệm CEO. Chúng tôi tin rằng những yếu tố trên sẽ khơi dậy nhu cầu về một phương thức chuyển giao mới, đại diện bởi sự hợp tác, cống hiến và minh bạch. Hình thái của quy trình mới này cũng đang bắt đầu xuất hiện.

# Chương 10

# VAI TRÒ CỦA BAN ĐIỀU HÀNH TRONG KHỦNG HOẢNG DOANH NGHIỆP

Mark B. Nadler

Kenneth W. Freeman, chủ tịch kiêm CEO tại Quest Diagnostics Inc., đang trên chuyến bay trở về New Jersey sau các cuộc họp tại Mexico City trưa ngày 14 tháng Hai năm 2002 khi người trợ lý tìm thấy ông trên chiếc chuyên cơ thương mại. Liệu Ngài Freeman, nguyên chủ tịch ủy ban phụ trách lương thưởng tại TRW Inc., sẽ lập tức gặp mặt David M. Cote, chủ tịch kiêm tổng giám đốc TRW Inc., để bàn về một "vấn đề trong thời điểm nhạy cảm" hay không?

Vào lúc 3 giờ 45 phút chiều, chiếc máy bay hạ cánh tại Sân bay Teterboro, và Freeman lập tức đến trụ sở chính của Quest Diagnostics để tham dự cuộc họp bất thường với Cote. Freeman không hy vọng buổi chiều của ông sẽ diễn ra như thế; toàn bộ sự quan tâm của ông đang tập trung vào vòng đàm phán cuối cùng trong một thương vụ tại Bờ Tây. Tuy nhiên, thông điệp của Cote nghe chừng khá khẩn cấp.

4 giờ chiều, hai người cùng an tọa tại phòng hội nghị nằm sát văn phòng của Freeman, và Cote thông báo: sau một năm điều hành TRW, Cote đã đồng ý kế nhiệm Larry Bossidy làm CEO tại Honeywell. Ban lãnh đạo Honeywell đã thông qua quyết định trên, và muốn công bố rộng rãi thông tin này ngay buổi sáng hôm sau.

Freeman như bị sét đánh. Cho đến tận thời khắc đó, không ai tại

TRW biết rằng Cote đang dự định ra đi. Anh cũng chọn thời điểm tuyên bố không thể tệ hơn. Sau một đợt suy thoái dài, TRW đang bắt đầu thu lợi từ hoạt động tái tổ chức các ngành kinh doanh xe hơi và hàng không vũ trụ, nhưng thành công đối với họ vẫn còn khá mờ mịt. Không những thế, sau một năm tại nhiệm của Cote, giờ đây công ty không thể chỉ định ai khác tiếp quản vị trí CEO vừa đột ngột bỏ trống.

Sau khi Cote rời khỏi, Freeman lập tức gọi cho thư ký tập đoàn và phó chủ tịch cấp cao phụ trách nhân sự tại TRW. Ông yêu cầu triệu tập ngay ban điều hành, thông báo tin tức với họ, và sắp xếp một hội nghị ban lãnh đạo ngay chiều hôm sau; tiếp đó, ông đề nghị cả hai sử dụng chuyên cơ riêng của TRW để đáp từ Cleveland đến Teterboro cho kịp cuộc họp lúc 8 giờ sáng.

9 giờ sáng hôm sau, Freeman đến gặp Larry Bossidy và thuyết phục ông này dời thông báo tại Honeywell đến tuần kế tiếp. Sau đó, trong lúc làm việc cùng hai nhân viên TRW cho đến 1 giờ chiều, ông nhận được cuộc gọi từ ban điều hành và trình bày với họ một số phương án lựa chọn CEO lâm thời. Ban điều hành đồng ý với đề xuất của Freeman, và sau đó bổ nhiệm chính Freeman – người phục vụ trong ban lãnh đạo chưa đến một năm, và vừa mới nhậm chức chủ tịch ủy ban phụ trách lương thưởng được hai tháng – làm trưởng ban giám đốc.

Honeywell và TRW cùng ra thông báo vào ngày 19 tháng Hai. Freeman cùng CEO lâm thời cũng gặp gỡ các giám đốc cấp cao tại TRW để giải thích tình hình. Giá cổ phiếu của TRW đã lao dốc 30% sau tin Cote ra đi; nhưng đồng thời, có lẽ chính hành động chóng vánh của ban điều hành đã giúp công ty tránh rơi vào sự hỗn loạn tất yếu.

Thật không may, những ai nghiên cứu về khủng hoảng đều hiểu rõ một sự thật tàn khốc: cơn khủng hoảng đầu tiên luôn kéo theo cơn khủng hoảng thứ hai. Trong trường hợp TRW, đó là một mối họa kép thật sự. Chỉ ba ngày sau đó, tập đoàn Northrop Grumman đã gửi một đề nghị tế nhị đến TRW – sau khi bị ban lãnh đạo cự tuyệt, đề nghị đó đã lộ rõ là một mức giá thâu tóm đầy thù địch. Sau khi cuộc vận động của ban lãnh đạo TRW kết thúc với một đề nghị nhẹ nhàng hơn, TRW đã chính thức được Northrop mua lại vào tháng 12 năm 2002.

Hai năm sau, Freeman thuật lại: “Sau cùng, tất cả đều hài lòng với những gì diễn ra, kể cả các cổ đông.” (Freeman đã nghỉ hưu tại Quest Diagnostics vào năm 2004 và gia nhập công ty đầu tư mạo

hiểm KKR với vai trò giám đốc điều hành ngay trong năm tiếp theo.)

## VAI TRÒ TUYỆT ĐỐI CỦA BAN ĐIỀU HÀNH

Nhìn lại cuộc khủng hoảng tại TRW, thật khó có thể tưởng tượng tình hình sẽ được kiểm soát tốt như thế nếu ban điều hành và cấp lãnh đạo không đóng vai trò trung tâm. Tuy vậy, nếu bạn lùng khắp các thư viện để tìm kiếm "Kinh thánh" về quản lý khủng hoảng, bạn sẽ khó lòng phát hiện bất kỳ nội dung nào đề cập nghiêm túc đến vai trò của ban điều hành. Có chăng cũng chỉ là những nguồn tham khảo bắt buộc kèm trong danh sách các đối tượng CEO cần phải tiếp xúc vào thời điểm lặng sóng trước khi tiến hành một động thái thật sự.

Trên thực tế, tư tưởng phổ biến về quản lý khủng khoảng hầu hết chỉ phản ánh những quan điểm truyền thống của CEO và ban điều hành. Có một giả thuyết ngấm ngầm về quản lý khủng hoảng cho rằng CEO sẽ sắm vai một Siêu nhân khoác áo choàng tự chống đỡ cả doanh nghiệp. Trước kia, quan điểm đó chỉ bị cho là quá giản đơn; nhưng trong thời đại ngày nay, nó hoàn toàn không phù hợp.

Trong chương này, chúng tôi sẽ bàn về một số nguyên nhân khiến các ban lãnh đạo đầy quyền lực và các CEO khôn ngoan dần thừa nhận vai trò vô cùng quan trọng của ban điều hành – không chỉ trong khi khủng hoảng diễn ra, mà trong cả quá trình chuẩn bị và các bước hồi phục (xem Hình 10.1).

Trước hết, ban điều hành có thể đem lại lợi ích thật sự trong tiến trình quản lý rủi ro doanh nghiệp cấp thiết, các bước quan trọng đầu tiên hướng đến việc xác định nguồn cơn tiềm ẩn của khủng hoảng, đồng thời hành động nhằm ngăn chặn và giảm bớt hậu quả từ chúng. "Chính sự bộc phát tính lệ thuộc đã nhắc nhở chúng ta về trách nhiệm quản lý rủi ro – đó là làm cách nào để kiểm soát rủi ro đến từ mọi hướng." một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD giải thích, "Ngày nay, một ban điều hành xuất sắc phải sở hữu mạng lưới thăm dò rộng khắp, và họ phải sớm phát hiện ra các vấn đề chứ không để quá muộn."

Thứ hai, phương pháp quản lý rủi ro truyền thống vốn "tập trung vào CEO" đã bỏ sót rất nhiều tình huống thực tế – như TRW là một ví dụ – theo đó, thay vì mang lại giải pháp, CEO lại chính là nguồn cơn thật sự. Hiệu suất thảm hại, các hoạt động bất hợp pháp hay

rời bỏ công ty đột ngột do tự thoái nhiệm, sức khỏe kém hay bất ngờ qua đời – tất cả những vấn đề trên từ CEO đều mặc nhiên kéo ban điều hành vào vai trò lãnh đạo vốn rất cần sự am hiểu thấu đáo, kế hoạch chặt chẽ và phương pháp thực thi chu toàn.

Thứ ba, ngay cả trong các cuộc khủng hoảng mà CEO đang nắm toàn quyền, ban điều hành vẫn chứng tỏ được vai trò quan trọng. Họ sẽ tiến hành giám sát quy trình đánh giá và tác động đến các kế hoạch quản lý rủi ro của CEO. Họ cũng đảm bảo cho CEO một ê-kíp lãnh đạo hiệu quả, nguồn lực hỗ trợ kịp thời, cùng vốn hiểu biết và các chỉ dẫn giá trị dựa trên kinh nghiệm cá nhân của các giám đốc khi đối mặt với khủng hoảng và năng lực chuyên môn trong các lĩnh vực cụ thể – như đầu tư ngân hàng hay các vấn đề pháp lý – có liên quan mật thiết đến tình huống trước mắt.

Thứ tư, ban điều hành có thể chứng tỏ vai trò nhất định trong giai đoạn phục hồi. Cụ thể, ban lãnh đạo có thể đảm bảo cấp quản lý không bỏ qua các cơ hội hiếm hoi gắn liền với mỗi cuộc khủng hoảng nhằm khám phá các điểm yếu trong tổ chức được cho là nguyên nhân phát sinh khủng hoảng hoặc ngăn cản các nỗ lực hòng kiểm soát chúng.

Sau khi kiểm chứng từng yếu tố trong 4 phương diện trên, chúng ta sẽ quay lại xem xét những hàm ý sâu xa về cơ cấu và năng lực lãnh đạo của ban điều hành. Tuy chúng ta vẫn tuyên bố rằng ban điều hành luôn nắm giữ vai trò quan trọng trong từng phương diện, nhưng nếu thiếu đi các kỹ năng, kinh nghiệm và năng lực lãnh đạo cần thiết, họ sẽ không làm được điều đó.

## CHUẨN BỊ CHO KHỦNG HOẢNG VÀ GIẢM THIỂU HẬU QUẢ

Các trách nhiệm của ban điều hành liên quan đến khủng hoảng phải được thể hiện từ rất lâu trước khi khủng hoảng diễn ra. Một yếu tố quan trọng trong vai trò ủy thác của ban điều hành chính là đảm bảo cấp quản lý phát triển và tiến hành các quy trình mạnh mẽ nhằm xác định rủi ro tiềm ẩn, đánh dấu và xử lý các vấn đề trước khi chúng phát triển thành khủng hoảng, và kiểm soát các cơn khủng hoảng không thể tránh khỏi khi chúng nảy sinh. Bên cạnh đó, ban lãnh đạo cũng phải chịu trách nhiệm chính trong việc phát triển các biện pháp quản lý khủng hoảng của riêng họ. Ngoài ra, CEO và ban điều hành cũng nên chia sẻ trách nhiệm thúc đẩy mối quan hệ công việc có lợi cho chính họ trong suốt khoảng thời gian khủng hoảng diễn ra.

Đầu tiên, ban lãnh đạo và cấp quản lý phải cùng thống nhất về

phạm vi và mức độ tham gia phù hợp của ban điều hành.

“Trong các ban điều hành tôi tham gia,” một thành viên ủy ban cho biết, “các vấn đề luôn kết nối thành một dạng ma trận, và giúp tôi ý thức được khả năng chúng xảy ra cũng như các hệ quả phát sinh từ đó… Song, dù đúng như vậy, chúng tôi vẫn nhận ra vai trò của ban điều hành không phải là kiểm soát những vấn đề đó, mà phải chắc chắn rằng cấp quản lý đang đối phó hiệu quả với chúng.”

**Quản lý rủi ro**

Hiển nhiên, CEO phải chịu trách nhiệm chính trong hoạt động quản lý rủi ro doanh nghiệp – một quy trình toàn diện giúp xác định và xử lý mọi sự kiện đặc biệt nguy hại có thể đe dọa đến toàn bộ tổ chức. Tuy nhiên, ban điều hành còn nắm giữ một vai trò giám sát quan trọng khác –đảm bảo quy trình sẽ được phát huy trọn vẹn, hoạch định tỉ mỉ và cập nhật thường xuyên.

Các ban điều hành đang tham gia ngày một chủ động hơn trong quy trình xác định rủi ro. Theo lời một ủy viên, quy trình sẽ đòi hỏi ban điều hành tự chất vấn: “Điều tồi tệ nhất có thể xảy đến với doanh nghiệp chúng ta là gì, và chúng ta đã chuẩn bị gì cho điều đó? Ban quản lý đã chuẩn bị ra sao, và ban điều hành nên áp dụng dạng quy trình và chiến lược giám sát như thế nào?”

Ban điều hành có thể đem lại đóng góp ý nghĩa nếu thôi thúc cấp quản lý mở rộng hướng suy nghĩ đến những căn nguyên tiềm ẩn tạo nên khủng hoảng trong doanh nghiệp. “Quản lý rủi ro hiện nay không chỉ là loan tin ‘CEO có thể bị suy tim,’” một ủy viên chia sẻ. “Nó đòi hỏi chúng ta phải liên tục xem xét khi tìm hiểu về một số lĩnh vực: như quản lý nhân sự, sản phẩm, các thông số hoạt động, nguy cơ về danh tiếng hay rủi ro do môi trường.”

Cũng như quy trình đánh giá CEO, kế hoạch chuyển giao hay tiến trình phát triển chiến lược, quản lý rủi ro là lĩnh vực nơi “cống hiến xứng đáng” của ban điều hành được chuyển hóa thành “nhiệm vụ thực tế” chứ không chỉ là các phê chuẩn chiếu lệ. Để đóng góp hiệu quả, ban lãnh đạo phải thật sự dấn thân và thấu hiểu các nhân tố cơ bản trong doanh nghiệp họ đang giám sát.

Đơn cử, một thành viên ủy ban đã chia sẻ: “Tại một trong các công ty của tôi, sản phẩm được xuất xưởng từ Trung Quốc. Do đó, chúng tôi phải lưu ý đến các vấn đề chuyên chở tại Bờ Tây, vì nhịp độ phát triển tại đó có thể ảnh hưởng rất tiêu cực đến khả năng

phân phối của công ty. Chúng tôi phải dự tính trước các kế hoạch bất ngờ. Điều này đồng nghĩa các ban điều hành xuất sắc đang tìm hiểu sâu hơn về các hoạt động kinh doanh tại công ty của họ, và ngày càng nắm rõ hơn cách thức chúng vận hành."

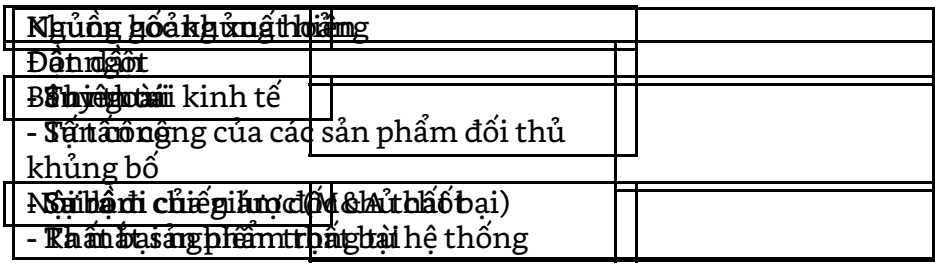
**Phân biệt các kịch bản khủng hoảng**

Một số thành viên thuộc Ủy ban Ruy-băng Xanh lại có quan điểm khá cứng rắn – theo họ, "một khi khủng hoảng xảy ra, đồng nghĩa ban lãnh đạo đã thất bại." Điều đó có thể đúng trong vài trường hợp, nhưng không phải tất cả.

Thực chất, khủng hoảng bao gồm vô số hình thức; một số có thể đề phòng, một số lại không. Tất nhiên, nhiều vụ khủng hoảng là hậu quả từ chính doanh nghiệp, phát sinh từ những sai lầm hay chểnh mảng khi thực hiện nhiệm vụ. Trong các trường hợp trên, ban điều hành nhất định phải đóng vai trò ngăn chặn khủng hoảng và phải chịu trách nhiệm thích đáng vì đã không tận tâm với bổn phận được giao. Nhiều cơn khủng hoảng tích cực sẽ chỉ "sôi chậm", phát triển dần theo thời gian và mở ra vô số cơ hội để một ban điều hành tỉnh táo đứng ra khắc phục.

"Không kể đến những trường hợp như vụ bê bối Tylenol," một thành viên ủy ban cho biết, "hầu hết các vụ khủng hoảng thường không đến nỗi nguy hại ngay từ ban đầu, mà chỉ nảy sinh như các vấn đề. Một vấn đề không được xử lý kịp thời sẽ rất dễ trở thành khủng hoảng. Có thể nói, 'Vấn đề giống như chiếc kem ốc quế – nếu bạn không liếm chúng, chúng sẽ chảy nhão.' Nhưng đôi khi kem lại không chảy, nó chỉ thình lình rơi xuống từ chiếc ốc quế."

Thông qua một nghiên cứu do Mercer Delta thực hiện về khủng hoảng doanh nghiệp, chúng tôi đã chia khủng hoảng thành 4 nhóm kịch bản dựa trên bản chất của chúng – tùy thuộc chúng phát sinh từ trong hay ngoài công ty, và xuất hiện dần dần hay đột ngột (xem Hình 10.2).




Hình 10.2. Các kịch bản khủng hoảng

- Xuất hiện dần dần, phát sinh từ bên ngoài: Dạng khủng hoảng này có thể liên quan đến suy thoái kinh tế, sự xuất hiện của các nguy cơ cạnh tranh mới (như những công nghệ đột phá), các chiến lược thâm nhập thị trường mới, hoạt động liên minh giữa các đối thủ lớn hay những thay đổi về pháp lý khiến hoạt động kinh doanh bị giới hạn hoặc gia tăng tính cạnh tranh.
- Xuất hiện dần dần, phát sinh từ nội bộ: Dạng khủng hoảng này thường phát sinh do vấp phải các sai lầm chiến lược (như dự kiến hoặc tiến hành một thương vụ sáp nhập/mua lại (M&A) yếu kém), ra mắt sản phẩm thất bại, đánh mất nhân tài chủ chốt vào tay đối thủ, hay khiến nhân viên kiện cáo vì bị phân biệt đối xử. Chúng tôi cũng liệt kê khá nhiều – nhưng không phải tất cả – các vụ khủng hoảng trong tiến trình kế nhiệm CEO vào nhóm này, do việc thiếu vắng các ứng viên nội bộ xuất sắc thường là hậu quả từ sự lơ là trong suốt thời gian dài.
- Xuất hiện đột ngột, phát sinh từ bên ngoài: Một số trường hợp điển hình nhất là do thiên tai, các cuộc tấn công khủng bố hay sản phẩm giả mạo.
- Xuất hiện đột ngột, phát sinh từ nội bộ: Nguyên nhân có thể do một hoặc nhiều giám đốc chủ chốt đột ngột qua đời hay từ nhiệm, do thất bại trong công nghệ cốt lõi, hoạt động sản suất hay hệ thống phân phối, hoặc do bạo lực tại nơi làm việc.

Các nhóm kịch bản trên đã cung cấp cho ban điều hành và CEO một cơ sở đơn giản để thấu hiểu và chuẩn bị tốt hơn cho nhiều kịch bản khủng hoảng vô cùng đa dạng; vì trên thực tế, các hình thức khủng hoảng khác nhau sẽ cần đến các biện pháp chuẩn bị và đối phó khác nhau. Cụ thể, trong trường hợp khủng hoảng xuất hiện dần dần, một quy trình quản lý rủi ro mạnh mẽ sẽ lập tức báo động đỏ và giúp doanh nghiệp có đủ thời gian ngăn chặn toàn bộ vấn đề, hoặc có động thái khắc phục trước khi chúng phát triển mạnh thành khủng hoảng. Trong khi đó, các cơn khủng hoảng bất ngờ lại phiền toái hơn – đơn cử, không một công ty nào đủ sức ngăn chặn vụ tấn công ngày 11 tháng Chín. Không ai có thể dự đoán về một cuộc tấn công khủng bố, hay thậm chí một cơn động đất, một vụ tai nạn máy bay, một nhân viên xả súng do bất mãn, hay một CEO bất ngờ quyết định từ chức và đầu quân sang công ty đối thủ. Tuy nhiên, nếu lên kế hoạch tốt, doanh nghiệp vẫn có thể giảm thiểu hậu quả và hồi phục nhanh chóng.

Trách nhiệm giám sát của ban lãnh đạo không chỉ dừng lại ở việc phát triển tiến trình nhận biết rủi ro và lên kế hoạch quản lý

khủng hoảng. Sở hữu một kế hoạch tốt nhưng đã "đóng bụi" là chưa đủ. Bài học rút ra từ vụ 11 tháng Chín chính là: khi thảm họa xảy đến, nhiều công ty mới vội vã tìm lại các kế hoạch quản lý khủng hoảng trước đây, và thất vọng khi nhận ra chúng đã quá hạn. Các đường dây nóng vẫn còn đề tên những người đã rời công ty từ lâu. Các kế hoạch công nghệ dự phòng cũng chỉ được thiết kế cho những hệ thống lỗi thời. Các số điện thoại quan trọng cũng đã bị thay đổi. Quay lại thập niên 1980, tại một tờ báo danh tiếng, các biên tập viên đã tập hợp từ sáng sớm Chủ nhật để diễn tập khủng hoảng tại phòng tin tức khẩn cấp dưới tầng hầm, để rồi phát hiện họ chẳng nhớ ai là người giữ chìa khóa phòng.

Ban điều hành còn có nghĩa vụ đảm bảo cấp quản lý phải báo cáo, cập nhật và thực hành thường xuyên mọi khía cạnh trong kế hoạch phòng chống khủng hoảng, bao gồm mọi thứ từ đánh giá rủi ro, lên kế hoạch chuyển giao khẩn cấp cho đến thiết lập mạng lưới liên lạc giữa các phòng ban. "Quản lý khủng hoảng không thuộc về ban lãnh đạo. Nó thiên về nhiệm vụ của cấp quản lý," một ủy viên chia sẻ. "Đó là điều sẽ xảy đến trước khi khủng hoảng diễn ra."

**Kế hoạch quản lý khủng hoảng của ban điều hành**

Một trong những trách nhiệm của ban điều hành chính là hội ý về kế hoạch quản lý khủng hoảng của riêng họ. Đầu tiên, họ sẽ cần nắm rõ về các vai trò khác nhau mà ban điều hành có thể sẽ đảm nhận, tùy thuộc vào vai trò của cấp quản lý trong khủng hoảng. Một cựu CEO thuộc ủy ban đã tóm tắt như sau: "Có hai dạng khủng hoảng đối với doanh nghiệp: thứ nhất là khủng hoảng khi chính CEO là người xử lý tình huống – chẳng hạn như trước một cuộc thâu tóm thù địch hay một vấn đề về sản phẩm. Trong tình huống đó, ban điều hành phải có mặt và hỗ trợ CEO, nhưng phải tránh không xuất hiện trước công chúng và tiếm quyền quản lý của CEO. Thứ hai là khủng hoảng khi CEO chính là vấn đề – chẳng hạn như một vụ bê bối lừa đảo. Ban điều hành sẽ phải đứng ra xử lý mọi chuyện. Vai trò của ban lãnh đạo trong trường hợp này là đảm bảo sự đoàn kết trong đội ngũ, cầu viện các cố vấn bên ngoài nếu cần thiết, và thể hiện vai trò một cách công khai hơn."

Cụ thể, ban điều hành sẽ phải đối mặt với một tình huống vô cùng phức tạp – và nắm giữ vai trò đặc biệt quan trọng – khi CEO chính là nguồn cơn của khủng hoảng. Điều đó đòi hỏi một kế hoạch chi tiết về vai trò cụ thể của người đứng đầu ban điều hành và mỗi giám đốc nói riêng. Nó cũng khiến họ phải cập nhật thường xuyên danh sách các nguồn lực bên ngoài mà ban lãnh đạo có thể trông

cậy, khi cần đến lời khuyên độc lập về các vấn đề pháp lý, tài chính hay quan hệ công chúng. Nó cũng đòi hỏi họ phải hiểu rõ ai là người được phép thay mặt ban điều hành phát biểu trước công chúng, và trong những hoàn cảnh nào.

Việc ban lãnh đạo phải lên kế hoạch về vai trò của chính họ cũng quan trọng không kém nhiệm vụ của cấp quản lý. Nó cũng đòi hỏi ở họ mức quan tâm xứng đáng về từng chi tiết, về những báo cáo định kỳ hay về các đợt thực hành ngẫu nhiên – điển hình như đảm bảo có thể liên lạc với mọi giám đốc vào thời điểm công bố. Ban điều hành phải hoàn toàn hiểu rõ họ sẽ được tổ chức ra sao khi khủng hoảng diễn ra, các thành viên nào với chuyên môn cụ thể có thể tận dụng trong các tình huống khủng hoảng khác nhau, và ai sẽ phụ trách việc ứng phó với cấp quản lý. Lý tưởng nhất, mọi khía cạnh trên đều phải được lên kế hoạch chặt chẽ.

“Vấn đề là bạn phải thật sẵn sàng khi ban điều hành đối phó với khủng hoảng, vì bạn vẫn chưa biết điều gì sẽ xảy ra,” một thành viên ủy ban cho biết. “Người lãnh đạo phải dẫn dắt đội ngũ của họ trải qua từng bước nhằm chuẩn bị và thiết lập rõ các nguyên tắc nền tảng về những điều ban điều hành nên làm hoặc không nên làm khi khủng hoảng xảy ra.”

**Dựa vào các mối quan hệ hiện tại**

Bước cuối cùng trong quá trình chuẩn bị cho khủng hoảng sẽ không quá chú trọng xây dựng kế hoạch, mà chỉ tập trung phát triển các mối quan hệ.

Nguyên tắc cơ bản trong tiến trình quản lý khủng hoảng chính là phải chuẩn bị từ rất lâu trước khi khủng hoảng xảy đến, để doanh nghiệp kịp thời củng cố mối quan hệ với các nhóm đối tượng then chốt, vì khủng hoảng chắc chắn sẽ khiến các mối quan hệ đó trở nên căng thẳng. Điển hình, nếu công ty không kịp tạo dựng uy tín với giới truyền thông, các cơ quan chính phủ hay các lãnh đạo trong cộng đồng, họ sẽ không có được một điểm tựa đáng tin cậy và đủ thiện chí để trông cậy khi khủng hoảng diễn ra hay trong thời khắc phán xét kế tiếp.

Mối quan hệ giữa CEO và ban điều hành cũng mang đặc điểm tương tự. Trừ khi họ đã gây dựng thành công mối quan hệ công việc bền chặt dựa trên sự tin tưởng và giao tiếp cởi mở, nếu không, họ sẽ sớm nhận ra mối quan hệ đó không thể lập tức hình thành trong bối cảnh khủng hoảng.

“Nếu thật sự đồng cảm và cởi mở với ban điều hành và thể hiện tinh thần đó khi làm việc với họ, bạn sẽ có cơ hội nhận được phản hồi và sự ủng hộ từ phía họ trong trường hợp khủng hoảng,” một chủ tịch thuộc ủy ban cho biết. “Nếu không kịp xây dựng mối quan hệ đó và phó mặc cho khủng hoảng diễn ra, thì bạn đã hành động quá muộn.”

Một thành viên ủy ban cũng nhớ lại thời gian phục vụ trong ban lãnh đạo thuộc một doanh nghiệp thành đạt: “Tại các cuộc họp cấp cao, ban quản lý thường khiến chúng tôi chưng hửng khi đi quá sâu vào chi tiết, và biến chúng tôi thành những kẻ ngoài cuộc. Nhưng khi họ mắc sai lầm, toàn bộ ban điều hành chỉ muốn dồn hết những bức xúc bấy lâu và trút lên họ. Tôi nghĩ đó là do họ chưa bao giờ tạo cơ hội cho chúng tôi, các thành viên ban lãnh đạo, được cống hiến thật sự. Và ban điều hành đã buộc họ phải trả giá khi khủng hoảng xảy đến.”

**KHỦNG HOẢNG LIÊN QUAN ĐẾN CEO**

Trong hầu hết các tình huống khủng hoảng, vai trò của ban điều hành tuy quan trọng nhưng vẫn chỉ là thứ yếu; vì CEO mới là người phụ trách và phát ngôn chính về khủng hoảng; trong khi đó, ban điều hành chỉ đứng sau giám sát, hỗ trợ và cho lời khuyên.

Nhưng nếu CEO lại chính là nguồn gốc của khủng hoảng, trò chơi sẽ hoàn toàn thay đổi. Đó là khi ban điều hành buộc phải sắm vai chính và gánh trách nhiệm bảo vệ quyền lợi cho doanh nghiệp cũng như các cổ đông. Hơn bất kỳ lúc nào, “đây là thời điểm một ban điều hành độc lập phải chứng tỏ vai trò lãnh đạo và đứng ra xử lý tình huống,” một ủy viên khẳng định.

Trường hợp này có thể phát sinh vì vô số nguyên nhân. Phổ biến nhất, CEO có thể đã đột ngột qua đời hoặc thoái nhiệm vì lý do sức khỏe; năm 2004, McDonald’s đã không may vấp phải hai tình huống trên, và họ buộc phải chuyển giao khẩn cấp. CEO cũng có thể từ chức mà không báo trước, như chúng ta đã chứng kiến trong trường hợp TRW. Hoặc phổ biến hơn, một CEO bị buộc tội lạm quyền có thể phải từ bỏ chức vị – như trong trường hợp Martha Stewart, hoặc bị tống khứ như Conrad Black – ông trùm báo chí can tội đục khoét ngân quỹ của Hollinger International.

Nhưng mọi thứ không phải bao giờ cũng rõ ràng, và đôi khi ngay từ nhiệm vụ đầu tiên, ban lãnh đạo đã phải xác minh liệu cơn khủng hoảng có thật sự là tác nhân gây xung đột lợi ích giữa cấp quản lý và doanh nghiệp hay không.

Điển hình nhất, đó sẽ là một đề nghị thâu tóm từ đối thủ: theo đó, các giám đốc cấp cao sẽ bị cách chức, nhưng lợi ích lớn nhất vẫn thuộc về các cổ đông. Một trường hợp khác cũng xảy ra với công ty mẹ của chúng tôi, Marsh & McLennan, vào năm 2004. (cùng với công ty môi giới bảo hiểm Marsh và các quỹ đầu tư Putman, tập đoàn các công ty tư vấn Mercer – chủ sở hữu Mercer Delta – cũng là một bộ phận của Marsh & McLennan.) Eliot Spitzer, người đứng đầu cơ quan tư pháp tại tiểu bang New York, đã đệ đơn kiện dân sự cáo buộc công ty làm ăn phi pháp, và tỏ rõ thái độ sẽ không chấp nhận một cuộc hòa giải nào nếu chúng tôi không thay thế toàn bộ ban lãnh đạo. Ban điều hành đã thực sự lâm vào thế "trên đe dưới búa". Họ buộc phải lựa chọn hoặc để duy nhất CEO bị kết tội – người cho đến nay chưa bị cáo buộc về bất kỳ sai phạm cá nhân nào – hoặc đứng ngoài cuộc khi Spitzer buộc tội ông về các hành vi chống đối doanh nghiệp – quyết định này có thể khiến công ty lập tức sụp đổ và gần 60 nghìn nhân viên mất việc làm.

Trước tình hình trên, ban lãnh đạo đã lựa chọn cách xử lý tình huống "theo sách" khi khủng hoảng có liên quan đến CEO. Đầu tiên, ban điều hành đã tìm cách giữ chân cố vấn luật pháp của riêng họ – vốn tách biệt với cấp quản lý. Tiếp đó, họ phát động một cuộc điều tra nội bộ độc lập về những vấn đề liên quan đến vụ kiện dân sự của Spitzer. Theo thông tin từ Wall Street Journal, một nhóm các giám đốc độc lập đã đến gặp Spitzer để thảo luận về tính chất nghiêm trọng của vụ việc; cuộc họp đã diễn ra nhanh chóng với quyết định từ chức của CEO Jeffrey Greenberg, và tạo cơ hội cho ban điều hành bổ nhiệm một CEO mới.1 Tuy nhiên, ban lãnh đạo đã gấp rút chỉnh đốn lại, và quyết định rằng toàn bộ các giám đốc quản lý sẽ từ chức ngoại trừ CEO. Robert Erburu, chủ tịch ủy ban giám đốc và quản lý, đã chính thức được chỉ định làm trưởng ban giám đốc – vị trí ông hiện đang đảm nhận một cách không chính thức – và sau cùng đã được đề cử làm chủ tịch danh dự. Với bộ khung quản lý mới, công ty cuối cùng đã có thể dàn xếp với Spitzer và bắt đầu thoát khỏi khủng hoảng.

Trong các tình huống trên, chỉ duy nhất ban điều hành có thể chứng tỏ vai trò lãnh đạo cốt yếu nhằm giữ vững sự ổn định cho doanh nghiệp và củng cố lòng tin từ nhân viên, khách hàng và thị thường tài chính. Quả thực, hiếm có một tình huống nào khác đòi hỏi ban lãnh đạo phải gánh vác vai trò hệ trọng đến thế.

Mỗi ban điều hành cần phải vạch ra một kế hoạch chi tiết nhằm đối phó với sự ra đi không lường trước của CEO, và giải đáp được các câu hỏi sau:

- Trong đội ngũ lãnh đạo hiện tại, có lựa chọn khả dĩ nào cho vị trí CEO lâm thời hoặc chính thức hay không? Nếu có, ai sẽ là người đảm nhận vai trò đó?
- Nếu CEO kiêm nhiệm cả vai trò chủ tịch, thì đã có giám đốc nào được chỉ định làm chủ tịch tạm thời hay chưa?
- Hiện đã có kế hoạch đối phó nào trong trường hợp cả ba vị trí tối cao đều bất ngờ bị bỏ trống? Có chính sách nào nhằm ngăn chặn các giám đốc cấp cao đồng loạt ra đi hay không?
- Có kế hoạch tiếp nhiệm khẩn cấp nào dành cho các vị trí chủ chốt hay không – đơn cử như giám đốc tài chính hay giám đốc hoạt động? Và liệu ban điều hành có nhanh chóng làm quen với các cá nhân vừa bổ nhiệm trong trường hợp khẩn cấp hay không?

Ngay khi ban điều hành và CEO phát triển và thống nhất xong các kế hoạch tiếp nhiệm khẩn cấp dành cho CEO và ban giám đốc cấp cao, chúng sẽ được đánh giá lại và cập nhật ít nhất mỗi năm một lần, hoặc bất cứ khi nào bị ảnh hưởng do sự thay đổi trong đội ngũ quản lý cấp cao.

## HỖ TRỢ VÀ CỐ VẤN CHO CEO

Hầu hết các cuộc khủng hoảng doanh nghiệp thường không liên quan đến CEO, nhờ đó, họ có thể toàn tâm gánh vác trách nhiệm quan trọng đối với doanh nghiệp, bao gồm dẫn dắt tổ chức, sắp đặt các nguồn lực nội bộ trong công ty, duy trì tinh thần cống hiến không mệt mỏi, và đảm nhận vai trò giao tiếp cả trong và ngoài doanh nghiệp.

Điều đó không đồng nghĩa ban điều hành chỉ cần đứng ngoài cuộc và hy vọng vào một kết quả mỹ mãn. Ban điều hành vẫn có nghĩa vụ đóng góp theo nhiều cách khác nhau như: phê duyệt các quyết định quan trọng, đảm bảo cho CEO một đội ngũ lãnh đạo tâm phúc, mang đến những lời khuyên sáng suốt dựa trên kinh nghiệm đối phó khủng hoảng từ các giám đốc hoặc các chuyên môn đặc biệt, đồng thời thể hiện niềm tin vào CEO và hỗ trợ cấp quản lý tìm đường thoát khỏi khủng hoảng.

Tất nhiên, khi khủng hoảng ập đến, không điều gì là chắc chắn; muốn khống chế khủng hoảng thành công, bạn phải chấp nhận đánh đổi. Cả cấp quản lý lẫn ban điều hành đều phải tỏ rõ thiện chí, phải cân bằng được giữa tính gấp rút và quyết đoán, cũng như giữa sự phối hợp và đồng lòng. “Trong những cơn khủng hoảng như thảm họa môi trường, mọi thứ diễn ra rất nhanh chóng; do đó bạn cần phải đưa ra quyết định chính xác tức thì, và CEO cũng

không đủ thời gian liên lạc với ban điều hành," một ủy viên chia sẻ. "Trong trường hợp đó, CEO – hay người dẫn dắt – phải hành động nhanh nhất có thể, nhưng vẫn phải ý thức được những gì diễn ra, và các hoạt động nào đã tiến hành."

Trên thực tế, CEO và ban lãnh đạo rất cần trao đổi thường xuyên khi doanh nghiệp xảy ra khủng hoảng, dù thời gian có thật sự eo hẹp. Thông thường, ban điều hành có thể chỉ định một số ít các giám đốc luôn theo sát CEO. Và trong một số trường hợp, đó có thể là trưởng ban giám đốc hay chủ tịch ủy ban điều hành có vai trò liên quan trực tiếp đến khủng hoảng. Hoặc đó có thể là một cơ chế có sẵn cho phép cấp lãnh đạo nhanh chóng lập nên một nhóm chuyên khắc phục khủng hoảng trong nội bộ đội ngũ. Đây là thời điểm kế hoạch trước khủng hoảng có dịp chứng tỏ giá trị; ban điều hành không thể chỉ vừa chợt nghĩ đến những vấn đề trên ngay trong giờ phút hỗn loạn do khủng hoảng ập đến.

Có thể nói, CEO vẫn có trách nhiệm trao đổi với toàn bộ ban điều hành thường xuyên nhất có thể, dù dưới góc độ cá nhân hay tổ chức. Trong suốt cuộc khủng hoảng, CEO phải đóng vai trò đầu tàu; nhưng họ không thể đi quá xa, vì ban điều hành có thể không theo kịp kế hoạch và hành động của CEO. Một thành viên ủy ban từng chèo chống công ty của ông thoát khỏi cơn khủng hoảng nghiêm trọng đã chia sẻ về kinh nghiệm đó như sau:

"Trong tình huống khủng hoảng từng trải qua, chúng tôi đã dốc sức giải thích với ban điều hành về cách thức chúng tôi sẽ xử lý chúng, và thuyết phục được họ rằng cấp quản lý đã nắm vững tình hình. Chúng tôi đã liệt kê ra những vấn đề khác nhau mà chúng tôi tin rằng công ty phải đối phó. Chúng tôi đã tổ chức các cuộc họp ban điều hành qua điện thoại nhằm đảm bảo đường dây liên lạc luôn thông suốt, và giúp chủ tịch có cơ hội tiếp túc với từng thành viên. Chúng tôi đã rất choáng váng khi khủng hoảng ập đến, nhưng ban điều hành lại chẳng hề bất ngờ với những gì xảy ra sau đó, vì chúng tôi luôn thông tin liên tục cho họ. Họ đã hỗ trợ rất nhiều về mặt quản lý cũng như trong các vấn đề họ đang trải qua."

Quá trình trao đổi nhất quán giữa CEO và ban điều hành xuất phát từ nhiều mục đích khác nhau. Tại mức cơ bản nhất, CEO phải đảm bảo ban lãnh đạo được thông tin đầy đủ khi các hiện tượng dần bộc lộ. Bên cạnh đó, CEO cũng nên trao đổi với ban điều hành về các biện pháp thay thế, trong đó có một số cần được ban điều hành chính thức thông qua – hoặc ít nhất cũng được hậu thuẫn. "Người phụ trách phải luôn túc trực bên điện thoại hoặc liên tục

gửi e-mail cập nhật cho ban điều hành từng ngày, từng giờ," một ủy viên chia sẻ. "Điều này nhằm hai mục đích: các thành viên ban điều hành có thể an tâm rằng mọi việc đã được xử lý, đồng thời họ cũng chứng tỏ được vai trò quan trọng khi tham gia sâu sát."

Những đóng góp này còn mang lại lợi ích trên một phương diện khác: kinh nghiệm chung của ban điều hành về nguy cơ khủng hoảng trong doanh nghiệp sẽ hỗ trợ đắc lực cho CEO. Lợi ích từ kinh nghiệm trên có thể vượt xa những gì bạn hình dung. Có hai nguyên nhân khiến các công ty hiếm khi trải qua cùng kịch bản khủng hoảng trong một thời gian ngắn. Thứ nhất, về bản chất, hầu hết các vụ khủng hoảng đều bắt nguồn từ những sai lầm, hay từ những quyết định ra đi đột ngột trong tình huống thông thường; thứ hai, sau khi một kịch bản khủng hoảng nhất định xảy ra, doanh nghiệp sẽ tiến hành các biện pháp ngăn chặn nhằm giảm bớt khả năng khủng hoảng lặp lại sau một thời gian ngắn. Do đó, phần lớn các vụ khủng hoảng đều ập đến trong những tình huống mà đội ngũ quản lý hiện tại chưa từng đối phó qua, hay ít nhất chưa từng gặp phải tại chính doanh nghiệp đó.

Nếu ban điều hành được tập hợp từ các thành viên xuất thân đa dạng, với vốn kinh nghiệm học hỏi từ nhiều công ty và ngành nghề, thì họ sẽ giúp ích rất nhiều khi chia sẻ các kinh nghiệm phù hợp với CEO và cấp quản lý – những người chưa hội đủ trải nghiệm. Ví dụ, một thành viên ủy ban đã đề cập đến các biện pháp được CEO tại một công ty dịch vụ công cộng áp dụng, khi ông phải giải thích trước dư luận về sự cố thiết bị dẫn đến cái chết của một nhân viên. "Ông ấy đã lập tức gọi điện cho tất cả các giám đốc," vị ủy viên nhớ lại. "Bằng cách này, các giám đốc không chỉ nhận được thông tin về vụ việc, mà còn chia sẻ với bạn kinh nghiệm giải quyết trong các tình huống tương tự và đưa ra lời khuyên – nếu bạn thực hiện đủ 10 cuộc gọi."

Yếu tố then chốt trong hoạt động giao tiếp thời khủng hoảng chính là thái độ nhất trí trong ban điều hành. "Đừng tìm cách trốn tránh khi các vấn đề phát sinh; hãy thẳng thắn đối mặt với chúng và đừng uốn cong lời lẽ của bạn," một ủy viên chia sẻ. "Ban lãnh đạo sẽ luôn đồng hành và cho bạn lời khuyên – họ đã từng trải qua tình huống tương tự trước đây và có thể đề xuất một số ý tưởng giúp bạn đối phó với chúng."

## HỒI PHỤC VÀ HỌC HỎI

Khi nhắc đến các phương châm sáo rỗng về quản lý khủng hoảng, nhiều người sẽ không quên nói về cách viết của từ "khủng hoảng"

trong tiếng Trung – vốn được ghép nên từ "nguy cơ" và "cơ hội". Nhận xét này chỉ nhằm phô trương quan điểm rằng: quá trình phục hồi sau khủng hoảng chính là cơ hội duy nhất để doanh nghiệp học hỏi từ sai lầm của họ.

Giá như sự thật là thế.

Quả đúng như vậy: khủng hoảng phát sinh sẽ mở ra cơ hội giúp doanh nghiệp học hỏi và thay đổi. Song, qua kinh nghiệm nghiên cứu, chúng tôi đã nhận ra cánh cửa cơ hội đó chỉ mở ra trong một khoảng khắc, và đóng sập ngay trước khi bạn kịp tiếp thu những bài học ý nghĩa và tạo nên những thay đổi quan trọng. Do đó, trước khi khủng hoảng chỉ còn lưu lại màn sương trong ký ức doanh nghiệp, ban điều hành phải hoàn thành một nhiệm vụ cuối cùng, đó là phối hợp cùng CEO nhằm đảm bảo họ đã tiếp thu hết các bài học; và quan trọng hơn, đã sẵn sàng biến chúng thành hành động.

Một thành viên ủy ban chia sẻ: "Sau khi cơn khủng hoảng đột ngột qua đi, ban lãnh đạo phải lập tức khơi lại vấn đề và thảo luận về những hệ lụy lâu dài do khủng hoảng mang lại. 'Điều gì khiến họ thất bại và tạo cơ hội cho vấn đề phát sinh? Vấn đề đó gây ảnh hưởng lâu dài ra sao?' Tất cả những câu hỏi đó phải nằm trong lịch trình thảo luận của ban điều hành."

Không những thế, chúng còn phải nhanh chóng được bổ sung trong kế hoạch của ban điều hành. Lý do như sau:

Theo mô tả trong Hình 10.3, mỗi giai đoạn khủng hoảng – từ bước chuẩn bị đến quản trị sự kiện và hồi phục – đều được định rõ các khung thời gian khác nhau, và có thể mở rộng hoặc thu ngắn phạm vi lựa chọn sau khi xem xét. Chẳng hạn, những bước đầu tiên trong giai đoạn chuẩn bị sẽ không giới hạn về thời gian; người hoạch định có thể thoải mái xem xét nhiều phương án lựa chọn nhất có thể nhằm mở rộng hướng suy nghĩ trong điều kiện ổn định. Khi khủng hoảng dần phát sinh, danh sách lựa chọn tất nhiên sẽ thu hẹp theo, và viễn cảnh xấu nhất cũng dần hiện rõ. Khi khủng hoảng bất ngờ ập đến, các phương án còn lại – cùng khả năng suy nghĩ sáng tạo của chúng ta – sẽ bị thu hẹp tối đa trước thềm thảm họa.

Điều tương tự cũng xảy ra trong giai đoạn hồi phục. Thông thường, chúng ta sẽ nghĩ rằng đây là thời khắc lý tưởng để doanh

nghiệp học hỏi từ kinh nghiệm. Nhưng thực chất, cơ hội để chúng ta tự phán xét và cải thiện một cách toàn diện lại vô cùng ít ỏi. Doanh nghiệp sẽ nhanh chóng đánh mất cảm hứng ban đầu của họ đối với "Những câu hỏi lớn" và "Những đáp án lớn". Vì sao? Vì lúc này doanh nghiệp buộc phải ưu tiên khôi phục trạng thái hoạt động thông thường, giành lại quyền kiểm soát và bình ổn mọi thứ. Tất cả mọi người – và đặc biệt là cấp quản lý – đều mong muốn bỏ lại thực tế khủng hoảng phía sau. Một khi được giải phóng, khao khát quay lại hoạt động thường nhật sẽ lấn át tất cả, ngoại trừ những nỗ lực không biết mệt mỏi hòng đào sâu vào gốc rễ của cơn khủng hoảng, hoặc hiểu được doanh nghiệp đáng lẽ phải ứng phó ra sao.

Hãy cùng xem xét một ví dụ: ngày 27 tháng Ba năm 1987, một chiếc phà từ Bỉ đến Dover qua eo biển Manche đã bị lập úp ngay khi rời cảng Zeebrugge, nhấn chìm toàn bộ thủy thủ đoàn và 273 hành khách. Chủ hãng phà, Công ty Trách nhiệm hữu hạn P&O (P&O Ltd.), đã mau chóng kết luận rằng: một thuyền viên đã ngủ quên khi làm nhiệm vụ và để mở cửa bãi bốc dỡ hàng, khiến xe cộ từ bến đậu lao thẳng xuống phà. Tuy nhiên, khi các cơ quan công quyền kiểm tra kỹ lưỡng hơn, họ đã khám phá ra gần một tá nguyên nhân dẫn đến tai nạn, từ chính sách kéo dài các ca làm việc, tỷ lệ thôi việc cao trong nội bộ ban giám đốc, cho đến tình trạng hoạt động thường xuyên bất ổn của hãng phà. Qua quá trình phân tích chuyên sâu và lâu dài, các nhà nghiên cứu đã phát hiện thêm rằng: chính tình trạng cạnh tranh khốc liệt giữa các hãng phà dọc Eo biển Manche đã buộc các công ty này giảm bớt quy mô thủy thủ đoàn, tận dụng tối đa sức chứa hành khách và rút ngắn quá trình bốc dỡ hàng. Nói cách khác, báo cáo chính thức về vụ việc đã hoàn tất ngay khi họ nhận ra manh mối từ các vấn đề thật sự – cũng chính là nguyên nhân tất yếu dẫn đến thảm họa.2

Với mong muốn khôi phục tình trạng ban đầu, hãng phà đã chộp ngay lấy nguyên nhân hiển nhiên nhất dẫn đến thảm họa, mở đường cho biện pháp khắc phục mau chóng và lập tức quay lại hoạt động kinh doanh thường nhật. "Lỗi do con người" là kết luận làm hài lòng tất cả. So với "lỗi do hệ thống", chiến lược yếu kém, mô hình kinh doanh lỗi thời hay văn hóa doanh nghiệp rạn nứt từ gốc rễ, đây là hình thức sai phạm rất dễ đối phó. Họ chỉ cần sa thải người đã "ngủ quên khi làm nhiệm vụ".

Những bài học đúc kết được không chỉ làm sáng tỏ nguyên nhân hoặc cách ngăn chặn khủng hoảng; trong một số trường hợp, chúng còn bao hàm các vấn đề quan trọng doanh nghiệp cần tìm

hiểu về chính bản thân họ, thông qua cách thức họ ứng phó với khủng hoảng. Thông thường, một cuộc khủng hoảng sẽ mở ra giai đoạn "phá băng trong tổ chức"; chỉ trong một thời gian ngắn, mọi thứ sẽ diễn ra theo chiều hướng khác. Các vị lãnh đạo có thể trở nên gần gũi và cởi mở hơn trước đây, các giám đốc tại xưởng sẽ được đặc cách ra quyết định, và các thể chế quan liêu cũng sẽ bị thay thế do nhu cầu hoạt động hiệu quả và nhanh chóng. Sau khi mối nguy hiểm bất ngờ trôi qua, không lạ khi có người dừng bước và nói: "Anh biết đấy, mọi thứ có thể sẽ rất khác. Chúng ta không nhất thiết phải trở lại những ngày xưa cũ."

Thế nhưng, đa phần họ sẽ trở lại. Sẽ cần có một đối lực đủ mạnh mẽ – như ban lãnh đạo – để kháng cự lại ham muốn mãnh liệt trong tổ chức hòng tái lập thế cân bằng bằng mọi giá. Đó là cơ hội để ban điều hành có dịp thể hiện sự độc lập, tài lãnh đạo và giá trị của họ đối với tổ chức, bằng cách chống lại khao khát khôi phục tình trạng cũ, cương quyết ngăn cản cấp quản lý và tiếp thu những bài học quan trọng nhất từ cuộc chạm trán chớp nhoáng với tai họa vừa qua.

## LỜI NHẮN NHỦ ĐẾN BAN ĐIỀU HÀNH

Trong phân tích cuối cùng, tuy ban điều hành rất cần một quy trình đánh giá rủi ro thấu đáo và một kế hoạch quản lý khủng hoảng xác thực, nhưng chúng vẫn chưa thể đảm bảo sẽ giúp họ thể hiện vai trò xứng đáng. Yếu tố sau cùng chính là cơ cấu và quyền lãnh đạo của ban điều hành – kết hợp cùng kỹ năng, kinh nghiệm và sự hiện diện. Trong tiến trình tự đánh giá định kỳ, ban điều hành phải luôn nhìn nhận lại kết cấu của họ như thể đang lên kế hoạch đối phó với khủng hoảng, và tự hỏi liệu họ đã bố trí đúng người vào đúng vị trí hay chưa.

### Yêu cầu thứ nhất: Sự hiện diện

Nhiều thành viên ủy ban đã bày tỏ mối quan ngại khá thực tế như sau: khi cuộc khủng hoảng nghiêm trọng xảy đến, các thành viên ban điều hành – hay ít nhất vài người trong số họ – phải sẵn sàng từ bỏ tất cả và dốc sức kiểm soát khủng hoảng. Và đối với một số nhân vật trong ủy ban, điều này sẽ dấy lên mối quan tâm rằng: "Các CEO tại nhiệm sẽ chiếm bao nhiêu ghế trong ban điều hành?" – CEO chắc chắn sẽ không thể phó mặc "công việc thường ngày" của họ, dù ban điều hành họ tham gia đang bị xâu xé trong một đợt khủng hoảng nghiêm trọng.

Một ủy viên khẳng định: "Khi khủng hoảng xảy đến, yếu tố quan

trọng nhất chính là thời gian. CEO tại nhiệm là các giám đốc tuyệt vời, nhưng họ hiếm khi thật sự dành thời gian quan tâm đến tình hình khủng hoảng. Do đó, bạn phải đảm bảo vẫn còn ai đó trong ban lãnh đạo có thể bớt chút thời gian khi có vấn đề xảy ra." Một ủy viên khác cũng dẫn chứng trường hợp đặc biệt điển hình: "Khủng hoảng đã xảy ra tại một công ty nơi mọi thành viên ban điều hành đều là CEO tại các doanh nghiệp khác và không có thời gian trực tiếp giải quyết vấn đề, nên họ đã đồng loạt từ chức để nhường chỗ cho người khác. Họ đã lãng quên không ít kiến thức và lịch sử về công ty ngay khi họ cần đến chúng nhất."

Một vấn đề khác cũng khá liên quan chính là tư cách thành viên tại nhiều ban điều hành khác nhau. "Một trong những nguyên nhân cho thấy bạn thật sự cần giới hạn số lượng ban điều hành nên phục vụ chính là đòi hỏi ở các thành viên khi khủng hoảng diễn ra," một ủy viên nhắc nhở. "Một ban điều hành tôi tham gia đã liên tục tổ chức các cuộc họp hàng tuần khi họ lâm vào khủng hoảng, rồi chuyển thành các cuộc họp hàng tháng; nhưng chúng đều tách biệt với các cuộc họp cấp cao chính thức. Trong hoàn cảnh đó, bạn phải thật sự dấn thân và cống hiến rất nhiều thời gian."

**Vai trò của ban điều hành trong khủng hoảng**

Điều khiến nhiệm vụ quản lý khủng hoảng trở nên khó khăn chính là chúng đòi hỏi các giám đốc và quản lý phải hành động trái với thông lệ của họ, hoặc thể hiện những kỹ năng họ không thường xuyên cần đến. Điều tương tự cũng xảy ra với ban lãnh đạo. Một thành viên ủy ban đã đúc kết: "Có sự khác biệt rất lớn trong việc trở thành người lãnh đạo ban điều hành giữa lúc thuận lợi và khó khăn, chẳng hạn như khủng hoảng doanh nghiệp."

Hệ quả đầu tiên chính là: đối với cấp quản lý và ban điều hành thời khủng hoảng, người lãnh đạo thật sự có thể nổi lên từ những nơi không thể ngờ đến; với kỹ năng, kinh nghiệm và lòng nhiệt huyết, mỗi cá nhân đều có thể bước lên vũ đài và nghiễm nhiên trở thành người lãnh đạo, bất chấp xuất thân tầm thường của họ trong hệ thống cấp bậc. Thật khó để dự đoán chính xác người đó là ai, nhưng bạn có thể tin chắc họ sẽ có mặt khi bạn cần đến họ, nếu bạn cố ý đề cập đến các vị trí lãnh đạo trong ban điều hành với các giám đốc – những người hội đủ khả năng lãnh đạo trong điều kiện khủng hoảng.

Thông thường, các giám đốc sẽ được chọn vào vị trí lãnh đạo nhờ khả năng hỗ trợ và thống nhất ý kiến của họ. Mọi chuyện sẽ thuận

lợi nếu tình hình khủng hoảng tiến triển tốt – đặc biệt trong trường hợp CEO cũng kiêm nhiệm chức vụ chủ tịch. Tuy nhiên, một khoảng trống có thể bất ngờ xuất hiện và chỉ có người lãnh đạo thực sự đủ sức lấp đầy; đó phải là người hội đủ sự nhạy bén, quyết đoán và lòng can đảm, cùng khả năng phân tích và giải thích các tình huống phức tạp. Theo một ủy viên, người bạn mong muốn dẫn dắt ban điều hành "không phải lúc nào cũng là người bạn lựa chọn trong điều kiện thuận lợi". Cuối cùng, người lãnh đạo ban điều hành phải đồng thời sở hữu một số phong thái và kỹ năng lãnh đạo, bao gồm các kỹ năng cần thiết nhất nhằm đối phó với khủng hoảng.

Yêu cầu quan trọng thứ hai là kinh nghiệm đối phó với khủng hoảng. Chỉ có tôi luyện từ khủng hoảng, bạn mới sẵn sàng đối đầu trước khủng hoảng. Các thành viên ban lãnh đạo từng trải "có thể trông cậy vào kinh nghiệm của họ và hiểu rõ các thách thức bạn phải đối mặt," một thành viên ủy ban giải thích.

Yêu cầu thứ ba là sự độc lập về mặt tâm lý, vốn nằm ngoài khái niệm "giám đốc độc lập" thông thường. Khi khủng hoảng phát sinh – hoặc ập đến – phải có người trong ban điều hành sẵn sàng đặt câu hỏi rằng: "phải chăng cấp quản lý là nguyên nhân của vấn đề" hoặc "phải chăng cấp quản lý đã có mâu thuẫn từ trước và cần ban lãnh đạo đích thân giải quyết". Và ai đó cũng phải lên tiếng về thời điểm ban điều hành cần giữ chân các cố vấn chuyên môn của họ, thay vì chỉ phụ thuộc vào chỉ dẫn từ các nguồn lực nội bộ hoặc bên ngoài – vốn hay được cấp quản lý bố trí theo yêu cầu từ lãnh đạo. Một ủy viên giải thích: "Tình huống khủng hoảng sẽ thử thách tính độc lập của thành viên ban điều hành, và hình thành nên quan điểm độc lập trong tình thế khó khăn thay vì chỉ phụ thuộc vào cấp quản lý."

Yêu cầu cuối cùng chính là kinh nghiệm trong vai trò quản lý cấp cao của doanh nghiệp. Đến đây, chúng ta sẽ quay lại với các câu hỏi do CEO đặt ra với ban điều hành. Chúng ta đều đồng ý rằng ban điều hành sẽ gặp bất lợi nếu sở hữu quá nhiều CEO đang tại nhiệm. Tuy nhiên, trong tình huống khủng hoảng, thật không gì bằng nếu bạn có thể bổ nhiệm các giám đốc có kinh nghiệm làm CEO vào vị trí lãnh đạo. Hãy xem lại hai trường hợp khủng hoảng chúng tôi đã đề cập: TRW và Marsh & McLennan. Trong ví dụ đầu tiên, chính một CEO tại nhiệm – chủ tịch ủy ban phụ trách lương thưởng của TRW – đã nhanh chóng đảm nhận vai trò tiên phong và dẫn dắt TRW vượt qua hai cuộc khủng hoảng liên tiếp. Và trong trường hợp Marsh & McLennan, chính CEO vừa từ nhiệm tại Tập đoàn Times Mirror – chủ tịch ủy ban giám đốc và quản lý

tại MMC – đã xung phong đứng ra phụ trách khi cấp quản lý rõ ràng không thể giải quyết khủng hoảng.

"Bạn sẽ cần ai đó có thâm niên hoạt động," Ken Freeman chia sẻ về kinh nghiệm đối phó khủng hoảng tại TRW. "Bạn phải ý thức được mức độ khẩn cấp, và đánh giá đúng khả năng rủi ro cũng như thiệt hại. Bất chấp những điều đó, tôi đã đối xử với TRW như thể đó là công ty của chính tôi; tôi đoán tôi đã hành xử như một CEO. Nhưng đồng thời, tôi cũng phải cẩn trọng khi trình bày với ban điều hành, và chắc chắn phải nhận được sự phê chuẩn từ họ trước khi hành động. Nếu trông như tôi đang tìm cách thâu tóm công ty, thì hẳn đã có một cuộc chính biến."

Tất cả đều nhằm khẳng định rằng ban điều hành phải tìm mọi cách sở hữu một người từng giữ chức vị CEO trong ban lãnh đạo, và xem đó là điều kiện tiên quyết cho quá trình chuẩn bị của họ trước khủng hoảng, và sẵn sàng tiến lên khi khủng hoảng thật sự xảy đến.

**TÓM TẮT**

Trên một góc độ nào đó, hầu như toàn bộ các nghĩa vụ "thông thường" của ban điều hành đều xoay quanh việc giám sát hiệu quả tài chính của công ty và hiệu suất cá nhân của CEO, cũng như nhấn mạnh mục tiêu hỗ trợ doanh nghiệp nhằm phòng tránh các nguy cơ khủng hoảng có thể lường trước. Do đó, rất nhiều vụ bê bối kinh doanh xảy ra trong những năm gần đây đều do các ban điều hành đã "ngủ quên vào giờ phút quan trọng". Trong một số trường hợp, họ chỉ đơn giản không thể dành đủ thời gian hoặc tâm sức tìm hiểu các thông số tài chính, mô hình kinh doanh hay các chiến lược – những yếu tố đáng ra đã báo hiệu cho họ về rủi ro và giúp họ đặt ra những câu hỏi nghiêm túc với cấp quản lý. Và các ban điều hành chủ động tham gia cũng cần thảo luận thêm về ba khía cạnh khác – bao gồm tiến trình kế nhiệm CEO, chiến lược doanh nghiệp và đánh giá CEO – sẽ dần trở nên quen thuộc trong công ty, nhằm hỗ trợ CEO xử lý các vấn đề trước khi chúng phát triển thành khủng hoảng, đồng thời chuẩn bị sẵn một kế hoạch chuyển giao phòng khi vị trí CEO bất ngờ bị bỏ trống.

Tuy nhiên, ban điều hành vẫn còn một số vai trò hết sức cụ thể khác trên phương diện đánh giá rủi ro, lên kế hoạch cho khủng hoảng và phục hồi tổ chức. Khi khủng hoảng xảy đến, chỉ riêng giá trị cống hiến từ ban điều hành cũng có thể quyết định thành công và thất bại sau cùng tại doanh nghiệp.

# Chương 11
# ĐÁNH GIÁ BAN ĐIỀU HÀNH

Beverly A. Behan

Đánh giá ban điều hành vừa là giai đoạn khởi đầu quan trọng, vừa là bước kết thúc phương thức xây dựng ban điều hành. Nếu tiến hành tốt, nó có thể mở ra cơ hội tuyệt vời giúp ban điều hành theo dõi quá trình tiến bộ của chính họ và khôi phục lòng nhiệt tâm để phục vụ tốt hơn. Nếu tiến hành không tốt – như chúng ta sẽ thấy – nó có thể trở thành một giải pháp máy móc thách thức sự kiên nhẫn của ban điều hành, và đem lại giá trị không đáng kể.

Một trong những CEO xuất sắc nhất nước Mỹ đang sẵn sàng từ chức. Gần một thập kỷ trước, ông đã được cả thế giới biết tiếng khi chỉ đạo thành công một cuộc cải cách đầy ngoạn mục, và giúp một công ty sản phẩm tiêu dùng đang trên bờ vực phá sản vươn lên vị trí dẫn đầu đáng ghen tỵ trong ngành. Tuy nhiên, chỉ khi đạt đến vinh quang tột đỉnh trong sự nghiệp, ông mới suy nghĩ nghiêm túc về việc từ nhiệm. Vì sao? Vì ban điều hành của ông đang khiến ông phát điên.

Hãy làm rõ vấn đề – đây không phải trường hợp một CEO quyền lực cảm thấy họ đang bị một ban điều hành tâm huyết cản trở. Ngược lại, ông đang cảm thấy rất bức xúc vì ban điều hành liên tục đặt ra những câu hỏi "trái khoáy", thiếu hiểu biết về tình hình trong ngành và quá đi sâu vào quản lý tiểu tiết. Thực tế, một trong những mối lo lớn nhất của ông, và cũng là nguyên nhân khiến ông tìm kiếm sự giúp đỡ từ chúng tôi, chính là người kế nhiệm. "Tôi không khỏi áy náy khi phó mặc Susan cho ban điều hành này", ông nói. "Họ sẽ khiến cô ấy phát điên. Nhưng quan trọng hơn, tôi muốn để lại cho Susan một dàn lãnh đạo đáng để trông cậy khi cô ấy trở thành CEO, một ê-kíp hạng nhất sẽ mang đến cho cô những lời khuyên đắt giá, nhắc nhở cô trong mỗi tình huống

bấp bênh, và thử thách tài trí của cô. Nếu không làm thế, tôi sẽ cảm thấy mình đã chơi khăm cô ấy."

Chúng tôi đã nhanh chóng đề xuất ông tiến hành đánh giá ban điều hành – và cũng bị bật ngược nhanh chóng không kém. "Đánh giá ban điều hành?" Vị CEO gầm lên. "Chúng tôi vẫn làm suốt đấy thôi! Đợi một phút, tôi sẽ cho các anh thấy hàng phiếu đánh giá dài dằng dặc mỗi năm chúng tôi đều phải điền vào. Và đoán xem chúng tôi nhận được gì? Chúng khẳng định tất cả những gì ban điều hành làm đều rất tốt và tuyệt vời."

Ông có lý do để ngán ngẩm, và đó cũng không phải trường hợp cá biệt. Kể từ năm 2002, khi NYSE xếp hoạt động đánh giá ban điều hành thường niên vào danh sách các quy định, hầu như mọi công ty cổ phần tại Hoa Kỳ đều tuân thủ yêu cầu đó. Nhưng trên hết, sự kiện này chỉ phản ánh mức tuân thủ tối thiểu đối với những quyết định máy móc hứa hẹn một tiến trình quản lý tốt, chứ không thể cải thiện nổi tính hiệu quả trong hoạt động ban điều hành.

Thay vì một quy trình đánh giá quyết liệt và khắt khe giúp ban điều hành nhận ra "phải chăng họ đang làm đúng nhiệm vụ và theo đúng đường lối", chúng tôi chỉ nhận thấy một giải pháp máy móc, yêu cầu mọi người đánh dấu vào các lựa chọn theo một danh sách rập khuôn – thường do vay mượn từ một công ty khác. Qua đó, ban điều hành có thể dễ dàng "thoát hiểm" và tự tin khẳng định họ đã tuân thủ nghiêm túc quy định của NYSE. Tuy nhiên, họ chỉ lãng phí cơ hội nếu không chấp nhận hành động hòng tăng cường tính hiệu quả và đem lại giá trị cho doanh nghiệp, cũng như các bên liên quan. Một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD đã khẳng định, "Toàn bộ quy trình đánh giá ban điều hành sẽ nhấn mạnh rằng bạn cần tập trung cải thiện hiệu suất từ cấp lãnh đạo, thay vì trao cho họ một tấm thẻ báo cáo."

Trên thực tế, hầu như mọi ban điều hành đều có thể tìm cách cải thiện hoạt động này. Đầu tư thời gian và công sức cần thiết cho sứ mệnh cải tiến liên tục thực chất chính là "thương hiệu" của một ban lãnh đạo xuất sắc.

Khi xem xét bản đánh giá ban điều hành trong tình huống trên, chúng tôi nhận ra nó chỉ tập trung liệt kê hàng núi câu hỏi (đánh giá trên thang điểm từ 1 đến 5) như: "Các ủy ban điều hành có tuân thủ hiến chương của họ hay không". Hình thức đánh giá nặng nề này chỉ dấy lên những mối quan ngại cơ bản về cách ban điều hành tận dụng thời gian của họ, cách họ hành động và ra quyết định sao cho hiệu quả, hoặc cách các thành viên ban điều

hành trao đổi mang tính xây dựng với mọi người và cấp quản lý.

Có thể nói, bản đánh giá đã thỏa mãn yêu cầu của NYSE. Nhưng như chúng tôi đã giải thích với vị CEO, nó không phải là thứ công cụ thỏa đáng trong việc nhận diện và xử lý các chướng ngại ngăn cản ban điều hành đi từ "tốt" đến "vĩ đại". Đánh giá có thể chính là xuất phát điểm cho tiến trình cải thiện ban điều hành, nhưng chỉ khi họ sẵn sàng thiết kế chúng sao cho phù hợp và thật sự dành thời gian xem xét kết quả, cũng như giải quyết những vấn đề then chốt giúp mang lại sự khác biệt. Chúng tôi thường xuyên chứng kiến những bản đánh giá ban điều hành với cùng kết quả khiến vị CEO này phải bận tâm – tất cả đều đi đến kết luận: "Chúng ta chẳng có vấn đề gì". Thông thường, kết quả này là dấu hiệu rõ ràng nhất cho thấy quy trình đánh giá được thiết kế quá sơ sài, hoặc khiến ban điều hành không thấy hứng thú – và tất nhiên cũng không khuyến khích họ khơi gợi các vấn đề. May mắn thay, nếu khắc phục được vấn đề trước, bạn sẽ sẵn sàng giải quyết vấn đề sau. Hầu hết các ban điều hành đều quy tụ những người có tinh thần chinh phục rất cao – hoặc mang phương châm "phát triển không ngừng". Nếu được tham gia một diễn đàn mang tính xây dựng giúp họ bày tỏ quan điểm và mang đến kỳ vọng hợp lý rằng những cống hiến của họ sẽ mang lại thành quả, họ chắc chắn sẽ đào sâu vào các vấn đề và đề xuất giải pháp giúp ban điều hành hoạt động tốt hơn.

Đối với ban điều hành trên, chúng tôi đã bắt đầu từ việc phỏng vấn cá nhân từng giám đốc, tìm hiểu các yếu tố then chốt trong quá trình ban điều hành phối hợp với nhau và tập trung vào những vấn đề quan trọng họ từng giải quyết trong một năm qua. Như mọi khi, các giám đốc đã tỏ ra rất hưởng ứng. Họ cũng lo lắng về cách thức hoạt động của ban điều hành và mối quan hệ với CEO. Sau đó, họ đã trình bày rõ quan điểm của mình: đây không phải một ban lãnh đạo yếu kém, họ chỉ dung túng cho những thói quen xấu khiến họ không thể đạt hiệu quả như mong muốn.

Qua các cuộc phỏng vấn, chúng tôi đã lật mở được ba vấn đề quan trọng – tất cả đều được giải quyết trong một phiên họp gồm toàn bộ ban điều hành, kể cả CEO. Vấn đề thứ nhất chính là kết cấu: không một ai, ngoại trừ chính CEO, có thâm niên thật sự trong lĩnh vực kinh doanh này, và họ cũng chưa lên kế hoạch bù đắp cho thiếu sót đó thông qua hoạt động tuyển dụng. Ngược lại, do ban lãnh đạo có đến 13 thành viên, họ đã dự tính sẽ tận dụng hai giám đốc sắp nghỉ hưu nhằm giới hạn quy mô. Tuy nhiên, do thiếu sót lớn nhất trong quy trình đánh giá chính là kiến thức chuyên môn trong ngành, họ buộc phải nêu lại vấn đề này trong cuộc họp.

Vấn đề thứ hai chính là "vòng xoáy đổ lỗi" mà CEO và ban điều hành đều có can dự. Các giám đốc than phiền rằng họ không được cung cấp thông tin hoặc hướng dẫn đầy đủ về hoạt động trong ngành. Các báo cáo tài chính họ nhận được tuy khá đầy đủ, nhưng vẫn bao hàm quá ít thông tin về đối thủ, xu hướng thị trường hay các công nghệ mới. Bên cạnh đó, ban điều hành cũng chưa cống hiến hết sức mình cho chiến lược tập đoàn. Đa phần, CEO sẽ trình bày với ban điều hành một kế hoạch chiến lược hoàn chỉnh, dành khoảng 45 phút giới thiệu tổng quát, rồi yêu cầu các giám đốc thông qua. Về vấn đề này, CEO biện hộ rằng do ban điều hành biết quá ít về hoạt động kinh doanh, nên ông đã rất hoài nghi về khả năng đóng góp sâu sát của họ trong hoạt động chiến lược. Sau cùng, quá trình đánh giá đã giúp hai bên nhận ra những điều họ có thể làm nhằm thoát khỏi vòng xoáy sai lầm trên.

Vấn đề thứ ba là quản lý tiểu tiết, và lần này đến phiên ban điều hành bắt đầu biện hộ. Họ đã quy khuynh hướng này cho mối quan hệ bấp bênh giữa họ với CEO tiền nhiệm. Họ đã không tin tưởng khả năng của ông này, và buộc phải liên tục thăm dò tính chất quan trọng của mọi vấn đề phát sinh trong công ty. Dẫu cho CEO đương nhiệm đã tại vị được 7 năm và chứng tỏ ông là nhà quản lý thành công phi thường, ban điều hành vẫn giữ nguyên phong thái quản lý tiểu tiết như trước kia, đến mức các giám đốc mới buộc phải chấp nhận nó như "cách hoạt động vốn dĩ" của ban điều hành. Quá trình đánh giá đã khuyến khích một cuộc trao đổi cởi mở hơn về vấn đề này, đồng thời giúp mọi người hiểu rằng: 7 năm là khoảng thời gian quá lâu cho một sự thay đổi.

Những cuộc tranh luận chúng tôi vừa đề cập đã dẫn đến một hành động thật sự; CEO và ban điều hành đã ưu tiên giải quyết các vấn đề bất đồng và vạch ra một kế hoạch đối phó với từng khía cạnh. Chúng tôi đã tiến hành thảo luận rất chi tiết, vì kế hoạch đã phản ánh rất rõ quan điểm của chúng tôi về phương pháp đánh giá ban điều hành: một khi hoàn tất, phương pháp này sẽ đem lại nhiều lợi ích hơn ngoài việc tuân thủ các yêu cầu do thị trường chứng khoán quy định. Ta có thể xem đó là nền tảng nhằm cải thiện tính hiệu quả trong hoạt động của riêng ban điều hành, cũng như khi phối hợp với ban quản lý cấp cao.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét các phương diện giúp tối ưu hóa sức ảnh hưởng của quy trình đánh giá ban điều hành tại công ty bạn, và biến nó thành một bộ phận cơ bản trong tiến trình xây dựng ban điều hành.

- Vai trò của quá trình đánh giá trong bối cảnh xây dựng ban

điều hành
- Ba phương pháp đánh giá ban điều hành
- Đánh giá các ủy ban lãnh đạo
- Đánh giá chủ tịch hoặc trưởng ban giám đốc
- Kết hợp quan điểm của cấp quản lý khi đánh giá ban điều hành

## ĐÁNH GIÁ TRONG BỐI CẢNH XÂY DỰNG BAN ĐIỀU HÀNH

Hãy bắt đầu bằng cách định vị vai trò của tiến trình đánh giá trong một bối cảnh rộng lớn hơn, nhằm xây dựng một ban điều hành hiệu quả. Nếu xem lại phương thức xây dựng ban điều hành cơ sở chúng tôi đã trình bày trong chương 1, bạn sẽ nhận thấy vai trò sống còn của tiến trình đánh giá ban điều hành tại 2 giai đoạn của quá trình này đó chính là: "đánh giá ban điều hành" và "đánh giá chất lượng cống hiến" (xem Hình 11.1).

### Đánh giá ban điều hành

Xuất phát điểm tất yếu trong phương thức xây dựng ban điều hành chính là đánh giá. Nó bao gồm những phán đoán chuyên sâu về cách mỗi giám đốc – thường là các giám đốc cấp cao – nhận xét về ban điều hành, cũng như cách họ cảm nhận về động lực làm việc, về mối quan hệ giữa ban điều hành với cấp quản lý, và về khả năng ban điều hành hoạt động hiệu quả và gia tăng giá trị. Như đã đề cập trong chương 1, không ban điều hành nào có thể nắm hết các khía cạnh trọng tâm trong phương thức xây dựng, nếu không có cái nhìn ban đầu về xuất phát điểm hiện nay của họ. Bước đánh giá này sẽ giải đáp hai câu hỏi then chốt: ban điều hành được thừa nhận vì thế mạnh gì? Và họ phải tìm kiếm cơ hội cải thiện từ đâu?

### Đánh giá chất lượng cống hiến

Điều khiến nhiệm vụ quản lý khủng hoảng trở nên khó đánh giá ban điều hành cũng là một bộ phận quan trọng trong bước cuối cùng của phương thức xây dựng ban điều hành cơ sở. Trước tiên, ban điều hành sẽ áp dụng một quy trình phán đoán để vạch ra các nhiệm vụ họ cần thực hiện, đồng thời làm rõ những nhiệm vụ thuộc về ban điều hành, hoặc thuộc về cấp quản lý, hoặc cần cả hai phía cùng phối hợp. Bước đánh giá sơ khởi này sẽ vạch ra tiêu chuẩn cho quy trình đánh giá thường niên và thu thập các phản hồi, giúp ban điều hành nhận ra chúng ăn khớp ra sao với tiến trình gốc của họ – cũng như các giá trị họ nhận được từ đó. Liệu

thay đổi có giúp ban điều hành tham gia xử lý tốt hơn các vấn đề chiến lược, hay chỉ khiến họ phát sinh thêm những mối bận tâm khác? Liệu có khoảng cách nào trong kết cấu hiện tại có thể khỏa lấp bằng kiến thức chuyên ngành của các giám đốc mới hay không? Những phản hồi trên sẽ cho phép ban điều hành thực hiện những bước điều chỉnh cần thiết khi tiến hành thay đổi và học hỏi từ kinh nghiệm.

Tiến hành một phân tích chuyên sâu mỗi năm sẽ đem lại nhiều phiền toái – và thậm chí là không cần thiết. Mục tiêu của bước đánh giá chất lượng cống hiến sau cùng này chỉ là "kiểm tra chắc chắn", chứ không phải đánh giá chuyên sâu. Đơn cử, một ban điều hành chấp nhận quy trình phỏng vấn gồm các câu hỏi mở sẽ phải tiến hành thêm một khảo sát ngắn hàng năm sau bước đánh giá ban đầu. Thậm chí các quy trình thân thiện hơn – chẳng hạn như mở thêm một cuộc tranh luận theo kiểu "Chúng ta làm tốt ra sao?" vào cuối mỗi phiên họp quản trị – còn đem lại kết quả tốt hơn.

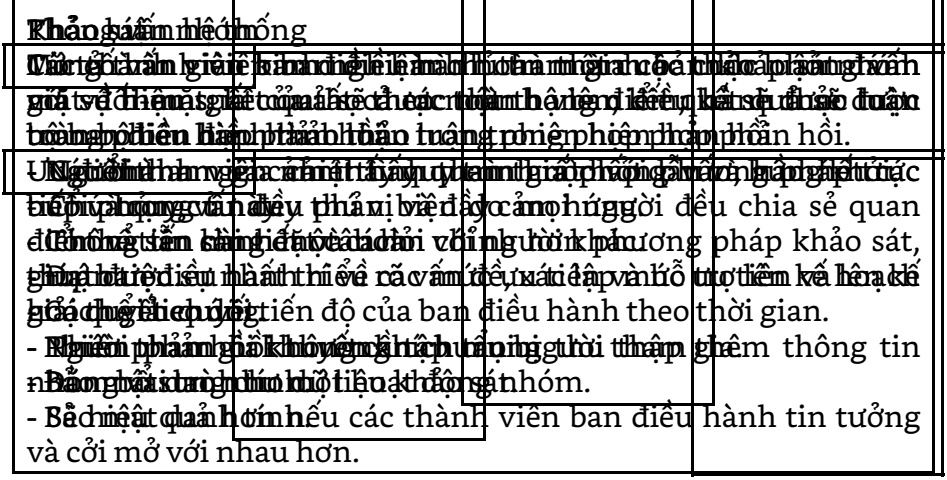
Khi thiết kế quy trình đánh giá ban điều hành và chọn lọc phương pháp phù hợp, hãy lưu ý đến vị trí hiện tại của bạn trong bối cảnh chung. Những gì bạn cần hoặc mong muốn trong quy trình đánh giá sẽ khác xa với những gì bạn nhận được khi tiến trình đi đến giai đoạn phản hồi sau cuối – giai đoạn đánh giá chất lượng cống hiến.

## BA PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ BAN ĐIỀU HÀNH

Ba phương pháp này được áp dụng rất phổ biến khi các công ty tiến hành đánh giá ban điều hành: thông qua các công cụ như khảo sát, phỏng vấn hệ thống và khảo sát nhóm (xem Bảng 11.1). Mỗi phương pháp sẽ mang đến một lăng kính khác biệt giúp bạn quan sát hiệu suất và tính hiệu quả của ban điều hành. Như đã đề cập, một phương pháp có thể phù hợp hơn các phương pháp còn lại, tùy thuộc vào mục tiêu đánh giá và giai đoạn hiện tại trong phương thức xây dựng ban điều hành. Bên cạnh đó, kết hợp cả ba phương pháp trong thời gian dài sẽ đem lại hai lợi ích: Thứ nhất, quy trình sẽ trở nên quyết liệt và hấp dẫn hơn trong mắt các cá nhân tham gia do họ được vận dụng nhiều hơn một phương pháp. Thứ hai, chúng có thể mang lại nguồn thông tin dữ liệu dồi dào hơn – vốn đóng vai trò rất quan trọng nếu bạn đặt mục tiêu liên tục cải tiến năng suất của ban điều hành.

Bảng 11.1. Các phương pháp đánh giá ban điều hành

| Định lượng: | | | |
|---|---|---|---|




**Khảo sát**

Hầu hết các ban điều hành đều áp dụng cách khảo sát trong đợt đánh giá đầu tiên.

CÁCH THỨC. Thông qua khảo sát, các giám đốc sẽ được yêu cầu đánh giá ban điều hành dựa trên một số khía cạnh với thang điểm cụ thể; và nếu cần thiết, họ sẽ trả lời thêm một hoặc hai câu hỏi mở. Một bản khảo sát hoàn chỉnh phải được cố vấn bên ngoài hoặc giám đốc nội bộ trong công ty phân tích, tóm tắt và hệ thống thành báo cáo cụ thể. Báo cáo tóm tắt này thường sẽ được chia sẻ với toàn bộ ban điều hành và đưa ra thảo luận trong các phiên họp chính thức hoặc cá nhân.

NỘI DUNG PHẢN ÁNH TRONG BÁO CÁO PHẢN HỒI KHẢO SÁT. Biểu đồ 11.1 sẽ trích dẫn một phần báo cáo đánh giá khảo sát ban điều hành được áp dụng tại một ngân hàng – thông qua danh sách các câu hỏi. Báo cáo này vừa thể hiện điểm số trung bình đối với mỗi câu hỏi, vừa cho biết tỷ lệ phần trăm các phản hồi khả quan – hay tỷ lệ người phản hồi cho điểm 4 hoặc 5 theo thang khảo sát (gồm 5 cấp độ). Nó cũng phản ánh các phương diện được quan tâm nhất ở mỗi giám đốc, cũng như các khía cạnh liên kết với nhau. Phần nhận xét cũng được tóm tắt ở cuối trang.

Báo cáo minh họa này đã phản ánh một khía cạnh cần cải tiến: theo đó, ban điều hành phải cân đối tốt hơn thời gian trình bày và thảo luận trong các cuộc họp cấp cao. Ngoài ra, có hai khía cạnh khác cũng cần được lưu ý: ban điều hành có lẽ phải bổ sung các vấn đề phù hợp hơn trong lịch trình hội họp, và các thành viên cũng nên mạnh dạn chia sẻ những quan điểm khác biệt.

ƯU ĐIỂM VÀ HẠN CHẾ. Khảo sát là công cụ kiểm chứng lý tưởng giúp ban điều hành xác định nhu cầu tiến hành các biện pháp khắc phục hoặc điều chỉnh theo sự thay đổi của tình hình – những vấn đề có lẽ đã được gợi mở trong các báo cáo đánh giá toàn diện hơn.

Dù có thể hướng sự tập trung vào một hoặc hai khía cạnh bị đánh giá kém, nhưng báo cáo khảo sát lại không thể phát hiện những vấn đề tiềm ẩn – đây cũng là mặt hạn chế chủ yếu trong phương pháp này. Cụ thể, theo biểu đồ 11.1, tuy báo cáo đã cho thấy sự kém hiệu quả trong việc cân đối giữa thời gian trình bày và thảo luận, nhưng vẫn chưa làm rõ được điều gì đang thật sự diễn ra. Phần trình bày đang ngốn quá nhiều thời gian cho những vấn đề sách vở được "xào nấu" lại? Hay thủ phạm chính là cách thức quản lý lịch trình hội họp? Nội dung trình bày có đủ chất lượng và góp phần giải quyết vấn đề? Và tài liệu đọc trước buổi họp sẽ giúp ích ra sao? Trừ khi các giám đốc được cung cấp thông tin cơ sở phù hợp, bằng không, thời gian trình bày trong các buổi họp cấp cao sẽ khó lòng rút ngắn như mong đợi. Tất cả những vấn đề trên đều phải được gợi mở trong cuộc họp ban điều hành, nơi họ tiến hành xem xét kết quả đánh giá và xác định đâu là vấn đề thật sự, cũng như biện pháp giải quyết tốt nhất.

Nếu bổ sung hay thậm chí thay thế phương pháp khảo sát bằng một hình thức đánh giá khác mang lại nhiều phản hồi định tính ý nghĩa hơn, bạn sẽ phát hiện thêm nhiều thông tin hữu ích về các vấn đề tiềm ẩn ngay từ khởi điểm, cũng như sẽ thảo luận và lên kế hoạch hành động hiệu quả hơn khi toàn bộ ban điều hành gặp gỡ để trao đổi về kết quả đánh giá.

**Phỏng vấn có hệ thống**

Điển hình, phương pháp phỏng vấn bí mật các giám đốc sẽ đem lại thông tin chuyên sâu về hiệu suất của ban điều hành, cùng những vấn đề họ đang ứng phó.

CÁCH THỨC. Các cuộc phỏng vấn mặt-đối-mặt sẽ được tiến hành trực tiếp hoặc thông qua điện thoại, và kéo dài khoảng một giờ đồng hồ. Mọi thành viên ban điều hành sẽ được cung cấp trước các câu hỏi phỏng vấn để có thêm thời gian nghiên cứu về các vấn đề trước khi trình bày quan điểm. Tuy các cuộc phỏng vấn luôn được cơ cấu chặt chẽ nhằm đảm bảo mọi người đều nhận thức được các vấn đề cốt lõi, nhưng các giám đốc vẫn có cơ hội nêu lên mối bận tâm của riêng họ. Hình thức phỏng vấn cũng cho phép tiến hành khảo sát và bố trí thêm các cuộc gặp gỡ tiếp nối. Sau khi

hoàn tất phần phỏng vấn, người đánh giá sẽ ghi chú lại và phân tích các vấn đề trọng điểm. Báo cáo tóm tắt sẽ được trình bày trước toàn bộ ban điều hành trước khi bắt đầu phiên làm việc – thời điểm họ thảo luận về nội dung phản hồi – như một phần của cuộc họp chính thức, hoặc sẽ tiến hành trong một cuộc trao đổi riêng.

Sẽ tốt hơn nếu có một bên thứ ba tiến hành các cuộc phỏng vấn này, hay ít nhất cũng trong một số dịp – như trường hợp minh họa ở đầu chương. Các thành viên ban điều hành tất nhiên sẽ trao đổi thẳng thắn hơn với một bên thứ ba, và sẵn sàng tiết lộ những vấn đề bất cập chưa nói. Bên cạnh đó, ban lãnh đạo sẽ phải tốn rất nhiều công sức thu thập, tóm tắt, phân tích và tổng hợp một báo cáo chi tiết cuối cùng về những nhận xét trong buổi phỏng vấn. Chỉ một số ít giám đốc đủ thời gian – hoặc có sẵn phần mềm – để hoàn thành tốt nhiệm vụ này. Cuối cùng, nếu quy trình phỏng vấn đã được kết hợp trong tiến trình xây dựng ban điều hành, thì các bên thứ ba giàu kinh nghiệm sẽ có thể hỗ trợ thêm về nhiều mặt khác – chẳng hạn như đóng vai trò một nguồn thông tin về cách các ban lãnh đạo khác đối phó với vấn đề phát sinh từ phản hồi đánh giá.

NỘI DUNG PHẢN ÁNH TRONG BÁO CÁO PHỎNG VẤN TÓM TẮT. Bảng 11.2 sẽ trích dẫn một phần báo cáo đánh giá phản hồi ban điều hành tại một công ty dịch vụ tài chính – thông qua các cuộc phỏng vấn mặt-đối-mặt bí mật với từng thành viên ban lãnh đạo. Phần nhận xét thu thập từ quá trình phỏng vấn sẽ được phân tích dựa trên các khía cạnh chủ yếu. Các nhận xét tiêu biểu (không cần biên tập lại) sẽ phản ánh bản chất các vấn đề ẩn sau mỗi khía cạnh. Hình thức đánh giá này cũng thể hiện tính nhất quán về mặt quan điểm, thông qua mức độ đồng nhất trong ý kiến của thành viên ban giám đốc.

Nhận xét về lịch trình hội họp của ban điều hành

- Ban điều hành cần chú ý hơn trong việc lập kế hoạch lịch trình hội họp; chủ tịch có thể hỗ trợ bằng cách sắp xếp các vấn đề cần thảo luận và đảm bảo một lịch trình chính xác hơn. Hãy sử dụng cách biểu quyết đa số để xác định các hoạt động cần ưu tiên trong tiến trình.

- Chủ tịch và trưởng ban giám đốc nên xem xét lại các lịch trình sơ khởi và đảm bảo mọi vấn đề đều được bố trí thời gian xứng đáng,

bao gồm cả thời lượng diễn ra các phiên họp quản trị.

- Xét trên mức độ hoạt động tại các ủy ban, các phiên họp cấp cao hiện đang kéo dài quá mức. Chúng cần được tổ chức hiệu quả hơn. Các thành viên ban điều hành cũng nên tập xem qua biên bản họp hội đồng.

- Chủ tịch phải rút bớt các vấn đề thảo luận thường ngày và đảm bảo mọi vấn đề thảo luận chiến lược đều phải được giải quyết; song, họ cũng không thể xử lý vội vã hoặc cho phép cuộc họp kéo dài hơn khung thời gian dự kiến.

- Các giám đốc toàn thời gian hiện đang gặp vấn đề trong việc tuân thủ đều đặn khung thời gian hội họp. Sự việc sẽ trở nên nghiêm trọng nếu chúng ta cố gắng chiêu mộ thêm các CEO đương nhiệm tại nhiều doanh nghiệp cổ phần. Toàn thể ban điều hành nhất định phải đối phó với các vấn đề trên một cách hiệu quả và thỏa đáng, đồng thời ủng hộ nỗ lực của chủ tịch nhằm đảm bảo công ty luôn đi đúng hướng và theo kịp tiến độ.

ƯU ĐIỂM VÀ HẠN CHẾ. Các cuộc phỏng vấn bí mật, mặt-đối-mặt và có hệ thống sẽ hứa hẹn một kho dữ liệu dồi dào. Hầu hết các giám đốc đều đánh giá cao khía cạnh bổ sung do quá trình trao đổi mang lại; đồng thời, các phiên họp ban điều hành thảo luận về các phản hồi từ buổi phỏng vấn cũng trở nên sôi nổi và đậm chất tương tác hơn. Tuy nhiên, vẫn còn một điểm hạn chế: phỏng vấn sẽ tốn rất nhiều thời gian, và nếu doanh nghiệp cầu viện đến một bên thứ ba, chi phí sẽ đắt đỏ. Mặc dù vậy, hơn bất kỳ phương pháp nào khác, phỏng vấn bí mật và trực tiếp vẫn là hình thức đánh giá hứa hẹn nhiều thông tin chuyên sâu giúp thúc đẩy quá trình thảo luận về các vấn đề thực tế, cũng như giúp tìm kiếm những giải pháp thiết thực.

**Thảo luận nhóm**

Cũng giống như phỏng vấn có hệ thống, thảo luận nhóm là phương pháp đánh giá dựa trên hình thức tranh luận.

CÁCH THỨC. Một người trợ giúp giàu kinh nghiệm – thường là người ngoài doanh nghiệp – sẽ chủ trì một cuộc thảo luận mang tính nghi thức giữa các thành viên ban lãnh đạo, bao gồm những câu hỏi được thiết kế đặc biệt nhằm hướng trọng tâm vào các

thông số hiệu suất cốt lõi của ban điều hành.

Tùy thuộc quy mô của ban điều hành, phiên họp này – thường kéo dài từ 60 đến 90 phút – có thể được tổ chức dành cho toàn bộ ban lãnh đạo hoặc hai nhóm thành viên nhỏ hơn. Trong trường hợp ban điều hành được phân nhóm – khuyến khích áp dụng với các đội ngũ từ 8 người trở lên – phiên phản hồi sau đó sẽ tổng hợp lại các khía cạnh thảo luận chính tại mỗi nhóm với sự tham gia của toàn bộ ban giám đốc. Khi các thành viên đã tập hợp đông đủ, phiên họp sẽ ưu tiên xem xét những vấn đề được đề cập trong [các] phiên thảo luận, trao đổi về các phương án xử lý những vấn đề nổi cộm, và thống nhất về cách tiến hành cũng như khung thời gian trong giai đoạn kế tiếp.

Phương pháp thảo luận nhóm sẽ đạt hiệu quả cao nhất nếu kết hợp với một bản khảo sát – chủ yếu nhằm bổ sung yếu tố định tính thiết thực bên cạnh các câu hỏi cho sẵn. Không những thế, phương pháp này cũng có thể được áp dụng như một quy trình độc lập.

Thảo luận nhóm là "công cụ hoàn toàn mới" trong số các phương pháp đánh giá ban điều hành. Chúng tôi đã áp dụng quy trình này lần đầu tiên vào năm 2003, với hai ban lãnh đạo thuộc các tổ chức phi lợi nhuận thành phố New York bao gồm Green Chimneys, một quỹ từ thiện trẻ em tại Brewster, và bệnh viện Nyack tại địa phương.1

Trước đó, Green Chimneys cũng đã từng áp dụng phương pháp đánh giá khảo sát. Chia sẻ về quyết định lựa chọn cách đánh giá theo hình thức thảo luận nhóm, Rick MacRea, chủ tịch ban điều hành Green Chimneys cho biết: "Tuy phương pháp khảo sát đã làm bật hai khía cạnh cần quan tâm, nhưng nó lại không nêu được các giải pháp hay mở ra một tiến trình nhằm đạt đến giải pháp. Trong khi đó, nhờ tiến hành trao đổi theo phương pháp thảo luận nhóm, chúng tôi đã vạch rõ định hướng và đi đến một tiến trình giải quyết vấn đề vừa hiệu quả, vừa tiết kiệm thời gian."

Frank Borelli, chủ tịch hội đồng quản trị bệnh viện Nyack, cũng đã phát hiện ra tính ưu việt của phương pháp thảo luận nhóm khi so sánh với phương pháp khảo sát. "Nó cho phép mỗi thành viên ban điều hành tương tác với các đồng sự trong tình huống thực tế, và cùng nhau xây dựng nên một lịch trình ưu tiên bao gồm các hoạt động họ cần tiến hành trong tương lai," ông chia sẻ. "Chỉ một năm sau khi hoàn tất tiến trình, chúng tôi đã xử lý – trên phương diện nào đó – hầu hết các vấn đề có trong danh sách ưu tiên. Tôi dám

khẳng định chúng tôi đã không thể đi xa đến thế nếu chỉ phụ thuộc vào một bản khảo sát duy nhất. Chưa hết, chính những vấn đề được ban điều hành cân nhắc trong những cuộc thảo luận trên – cùng kết quả thu được từ chúng – đã có ảnh hưởng tích cực và đầy ý nghĩa đến các hoạt động tại bệnh viện."

Kể từ đó, chúng tôi đã ứng dụng phương pháp thảo luận nhóm tại nhiều doanh nghiệp công lẫn các công ty tư nhân, và luôn thu về kết quả tích cực.

## NỘI DUNG PHẢN ÁNH TRONG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG TỪ QUÁ TRÌNH THẢO LUẬN NHÓM

Bảng 11.2 sẽ trích dẫn một phần kế hoạch hành động tại một ban điều hành thông qua hình thức đánh giá theo nhóm. Kế hoạch được chuẩn bị nhằm tóm tắt lại nội dung thảo luận trong cuộc họp ban lãnh đạo – nơi các thành viên xác định mức ưu tiên, trao đổi và giải quyết các vấn đề rút ra từ quá trình thảo luận nhóm.

Bảng 11.2. Kế hoạch hành động của hội đồng quản trị từ quá trình thảo luận nhóm

Tổng quan

Tại cuộc họp cấp cao tháng 11, ban điều hành đã tranh luận về báo cáo tóm tắt từ kết quả đánh giá theo hình thức thảo luận nhóm về những vấn đề chính được ưu tiên trong các buổi thảo luận đánh giá - điển hình như kỳ vọng của các thành viên về hoạt động gây quỹ, hay mối tương quan giữa hội đồng sáng lập và ủy ban chấp hành. Dưới đây là bản tóm tắt kế hoạch hành động gắn với các chủ đề thảo luận tại cuộc họp.

Kế hoạch hành động

1. Xác định kỳ vọng từ ban điều hành

   Có ý kiến đề xuất rằng ủy ban điều hành nên dành một hoặc hai trang báo cáo để liệt kê những kỳ vọng từ ban giám đốc, bao gồm cả các hoạt động phục vụ lẫn gây quỹ. Khi xây dựng các kỳ vọng xung quanh hoạt động gây quỹ, tất cả dường như đã nhất trí rằng nếu chỉ nỗ lực ở mức tối thiểu, họ sẽ không thể đi đến một chính sách thỏa đáng. Thay vào đó, mọi người lại kỳ vọng rằng quỹ tài trợ này sẽ trở thành một trong những quỹ từ thiện được các thành viên ban điều hành lưu tâm khi tiến hành quyên góp; đồng thời, cũng có người kỳ vọng rằng các thành viên sẽ tham gia một hoặc hai sự kiện gây quỹ mỗi năm; và trong các hoạt động quyên góp, người tham gia sẽ được tự do quyết định cách họ sẽ hoàn thành mục tiêu kỳ vọng.

2. Đào tạo, hỗ trợ và đề xuất phương án thỏa mãn các kỳ vọng gây quỹ

Có người đề xuất rằng ủy ban gây quỹ nên tổ chức một khóa đào tạo dành cho các thành viên ban điều hành, nhằm cung cấp cho họ một số hiểu biết về hoạt động gây quỹ - như một hình thức ủng hộ nỗ lực của họ. Bên cạnh đó, ủy ban gây quỹ cũng nên hỗ trợ các thành viên về các ý tưởng và phương án trong quá trình họ tham gia quyên góp; từ đó, các thành viên có thể lựa chọn hình thức đóng góp khiến họ vừa ý nhất, từ việc bán quảng cáo trên ấn phẩm quỹ từ thiện cho đến đặt bàn tại một lễ hội thường niên.

3. Mối tương quan giữa hội đồng sáng lập và ủy ban gây quỹ

Giám đốc điều hành và chủ tịch hội đồng quản trị đã có các buổi trao đổi với một cố vấn pháp lý về cấu trúc và mối tương quan giữa ủy ban chấp hành (và ủy ban gây quỹ của họ) với hội đồng sáng lập, và quyết định rằng họ có thể bố trí một số vị trí kiêm nhiệm nhằm thắt chặt mối liên kết và cải thiện hoạt động giao tiếp giữa hai đội ngũ. Ủy ban gây quỹ sẽ nắm quyền phụ trách khi làm việc cùng hội đồng sáng lập trong quá trình tạo dựng các mối liên kết, cũng như kết nối các hoạt động của hội đồng sáng lập với phương hướng và mục tiêu gây quỹ tổng thể.

ƯU ĐIỂM VÀ HẠN CHẾ. Thảo luận nhóm hầu như không đòi hỏi các thành viên ban điều hành phải chuẩn bị trước khi gặp gỡ. Ngay cả cuộc thảo luận – trong đó người tham gia vừa phải thấu hiểu quan điểm của người khác, vừa phải thể hiện lập trường trái ngược – cũng có khuynh hướng cổ súy sự đồng lòng. Điều này sẽ tạo nên định hướng chung trong cách ban điều hành đề ra các ưu tiên và kế hoạch hành động, hoặc ít nhất cũng đạt đến nhận thức chung về các quan điểm khác biệt. Do đó, luôn có một yếu tố đội ngũ mạnh mẽ hơn tồn tại trong các phiên thảo luận nhóm, thay vì các bản khảo sát hay các buổi phỏng vấn.

So với phỏng vấn có hệ thống, hạn chế của phương pháp thảo luận nhóm chính là các giám đốc thường tỏ ra thẳng thắn hơn khi bình luận về các vấn đề đặc biệt nhạy cảm trong những cuộc phỏng vấn bí mật. Phỏng vấn cũng dành nhiều thời gian hơn để khám phá trọn vẹn quan điểm của từng giám đốc về các vấn đề then chốt, chứ không như 6 giám đốc phải tranh nhau trình bày trong 60 phút thảo luận nhóm ít ỏi. Tuy nhiên, nhờ yếu tố tập thể của hình thức đối thoại, một buổi thảo luận nhóm sẽ luôn hứa hẹn nguồn dữ liệu toàn diện hơn về ban điều hành so với một bản tóm

tắt các nhận xét cá nhân, dù chúng được thu thập thông qua khảo sát hay phỏng vấn.

## CÁC PHIÊN PHẢN HỒI ĐÁNH GIÁ BAN ĐIỀU HÀNH

"Rất nhiều tiến trình đánh giá ban điều hành rốt cuộc chỉ thu về những trang báo cáo bỏ đi cùng các biểu đồ mà người xem vội vã nhét chúng vào cặp tài liệu rồi quên khuấy mất," một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD cho biết. "Giá trị của tiến trình đánh giá ban điều hành phải bắt nguồn từ sự tranh luận, và tuy đã đảm bảo được điều đó, bạn vẫn phải thiết kế tiến trình đánh giá sao cho có thể mang lại những cuộc thảo luận ý nghĩa." Những phát biểu trên đã đúc kết lại một trong những khía cạnh quan trọng nhất của tiến trình đánh giá ban điều hành hiệu quả: đó là một cuộc thảo luận sôi nổi về các kết quả đánh giá do ban điều hành thực hiện – nhằm xác lập mức ưu tiên cho các vấn đề then chốt và đề ra một kế hoạch hành động nhằm giải quyết chúng.

Đặc biệt, trong khảo sát về ban điều hành tập đoàn do USC/Mercer Delta thực hiện vào năm 2003, chỉ có 25% đối tượng trả lời cho biết ban điều hành của họ có tiến hành bước xây dựng kế hoạch hành động trong quy trình đánh giá. Điều này đã chứng tỏ rằng việc xem xét các kết quả đánh giá ban điều hành – vốn được cho là giai đoạn tối quan trọng trong quy trình đánh giá – hiếm khi được tiến hành trọn vẹn tại nhiều phòng họp cấp cao. Từ kết quả sau quá trình thảo luận, họ phải đi đến một kế hoạch hành động tương tự như báo cáo minh họa trong Hình 11.2, bao gồm các vấn đề cốt lõi ban điều hành cần giải quyết. Không những thế, kế hoạch còn phải cho thấy các vấn đề sẽ được giải quyết ra sao, ai sẽ chịu trách nhiệm về chúng, và sẽ hoàn thành trong khoảng thời gian nào. Sau khi hoàn tất, kế hoạch hành động sẽ được xem xét trong các phiên họp quản trị, hoặc có thể được ban điều hành theo dõi tiến độ theo từng quý. Một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh mô tả: "Tại mỗi cuộc họp cấp cao, bạn sẽ tuyên bố: 'Đây là những khía cạnh chúng ta muốn cải thiện. Còn đây là vị trí hiện thời của chúng ta.'"

## ĐÁNH GIÁ CÁC ỦY BAN ĐIỀU HÀNH

Những quy định của NYSE không chỉ yêu cầu các ban điều hành tự đánh giá hiệu suất mỗi năm, mà còn yêu cầu họ đánh giá các ủy ban chủ chốt dưới quyền. Ba phương pháp chúng tôi vừa nêu cũng có thể áp dụng dễ dàng trong tiến trình đánh giá các ủy ban. Chẳng hạn, nếu áp dụng phương pháp phỏng vấn, bạn có thể bổ sung các câu hỏi liên quan đến từng ủy ban. Tương tự, nếu ban

điều hành được đánh giá theo hình thức thảo luận nhóm, danh sách câu hỏi cũng có thể bao gồm các khía cạnh đánh giá đối với mỗi ủy ban.

Thảo luận nhóm là phương pháp khá phù hợp dành cho các ủy ban điều hành, do họ thường bao gồm từ 3 đến 5 thành viên – con số lý tưởng cho một buổi thảo luận có hệ thống về hiệu suất. Trong khoảng thời gian từ 45 đến 60 phút, một ủy ban điều hành thông thường vừa có thể nắm bắt toàn bộ các thông số cốt lõi về chi tiết hoạt động của chính họ, vừa có đủ thời gian sắp xếp các khía cạnh ưu tiên và xây dựng nên kế hoạch hành động. Cuộc thảo luận này có thể trở thành một hoạt động nhóm tuyệt vời. Và nó cũng đặc biệt phù hợp đối với các ủy ban mới thành lập hoặc vừa tái thiết, do họ luôn chú trọng đến thành quả trong tương lai (cụ thể như: Chúng ta sẽ làm việc cùng nhau ra sao? Chúng ta ưu tiên điều gì?"), thay vì quay lại đánh giá hiệu suất quá khứ.

Phương pháp này còn giúp bạn tiếp thu nhận xét về hiệu suất của ủy ban từ các thành viên lẫn người ngoài. Tất nhiên, danh sách câu hỏi có thể thay đổi, tùy thuộc vị giám đốc tham gia đánh giá có phục vụ trong ủy ban hay không:

- Đối với các thành viên ủy ban, các câu hỏi sẽ tập trung vào tính hiệu quả của các cuộc họp ủy ban điều hành, thông tin cung cấp đến ủy viên, lượng thời gian tận dụng trong các hoạt động ý nghĩa, mối quan hệ giữa ủy ban với các cố vấn độc lập (như kiểm toán viên hay các cố vấn chuyên về lương thưởng của giám đốc) hoặc với giám đốc công ty thường xuyên làm việc với ủy ban đó (như phó chủ tịch phụ trách nhân sự đối với ủy ban quản lý lương thưởng, hoặc kiểm toán viên nội bộ đối với ủy ban kiểm toán).
- Đối với những cá nhân ngoài ủy ban, các câu hỏi của họ sẽ tập trung vào thông tin cập nhật từ ủy ban đó. Họ có cảm thấy được thông tin đầy đủ về hoạt động của ủy ban? Hay họ đang phải tiếp nhận quá nhiều thông tin và mắc kẹt với vô số vấn đề cần ủy ban giải quyết gấp, thay vì phải nhắc đi nhắc lại chúng trong các cuộc họp ban điều hành? Và liệu họ có đồng tình với các đề xuất và quyết định do ủy ban đưa ra?

Một năm trước, chúng tôi đã có dịp làm việc với một ban lãnh đạo doanh nghiệp khi ủy ban phụ trách lương thưởng của họ đang phải đương đầu với những vấn đề nan giải. Họ phải chuẩn bị hợp đồng cho CEO mới và xem xét ký hợp đồng với các thành viên mới còn lại trong đội ngũ quản lý. Bên cạnh đó, họ còn phải xem xét lại toàn bộ kế hoạch tăng thưởng thường niên và lên phương án thắt

chặt ngân quỹ. Do luôn hãnh diện về các thành tích từng đạt được, toàn thể ủy ban đã rất sửng sốt khi các giám đốc đồng sự bày tỏ mối lo ngại trong quá trình đánh giá.

Các giám đốc ngoài tuy thừa nhận rằng ủy ban đã làm việc rất vất vả, nhưng họ vẫn cảm thấy chưa được thông tin đầy đủ về nguyên nhân đứng sau một số quyết định của ủy ban. Một giám đốc ngoài ủy ban nhấn mạnh, "Nếu bạn hỏi tôi lý do khiến chúng tôi thay đổi kế hoạch tăng thưởng và ảnh hưởng từ những thay đổi đó, tôi không thể trả lời bạn. Tôi thậm chí còn không nhớ nổi chúng tôi đã thảo luận về tiền trợ cấp dành cho Roger khi ông ấy được bổ nhiệm làm CEO hay chưa." Khi thiếu sót này bị vạch trần, ủy ban phụ trách lương thưởng đã buộc phải triệu tập một phiên họp đặc biệt vào đêm trước khi diễn ra cuộc họp cấp cao, để cập nhật với các giám đốc ngoài về hoạt động của họ.

## ĐÁNH GIÁ CHỦ TỊCH HOẶC TRƯỞNG BAN GIÁM ĐỐC

Không quy định pháp lý nào đòi hỏi doanh nghiệp phải đánh giá bản thân chủ tịch hay trưởng ban giám đốc. Tuy nhiên, như chúng tôi đã đề cập trong chương 3, một quy trình góp ý dành riêng cho các chức vụ trên là yêu cầu thiết yếu nhằm tối ưu hóa hiệu quả của họ. Một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh nhấn mạnh: "Nếu bạn đang chuẩn bị bổ nhiệm một chủ tịch danh dự hay trưởng ban giám đốc, tôi nghĩ bạn sẽ cần một cơ chế quản lý khác – có khả năng kết hợp tiến trình đánh giá vị chủ tịch danh dự hay trưởng ban giám đốc trên với quy trình đánh giá ban điều hành thường niên – và đặt câu hỏi, "Vị chủ tịch hay trưởng ban này đang hoạt động ra sao?" Để tăng cường tính minh bạch, tốt hơn hết, các công ty nên đảm bảo danh tính những người tham gia phản hồi luôn được giữ bí mật.

Một trong những câu hỏi đầu tiên chính là: Ai sẽ là người dẫn dắt quy trình, đánh giá dữ liệu và đưa ra phản hồi? Nếu có một người kiêm nhiệm cả hai vai trò CEO và chủ tịch, trưởng ban giám đốc thường sẽ đứng ra dẫn đắt tiến trình đánh giá vị CEO/chủ tịch đó trong vai trò chủ tịch doanh nghiệp. Riêng đối với chủ tịch danh dự hay trưởng ban giám đốc, bạn sẽ cần khéo léo hơn đôi chút. Nếu cá nhân đó không đứng đầu một ủy ban bổ nhiệm/quản trị nào đó, thì đích thân chủ tịch ủy ban này sẽ đảm đương trách nhiệm.

Một quyết định quan trọng khác sẽ cho biết liệu toàn bộ ban điều hành có cần tiếp nhận báo cáo phản hồi được gửi đến chủ tịch danh dự hay trưởng ban giám đốc hay không. Nhiều người cho

rằng: do quá trình đánh giá bao gồm cả phản hồi cá nhân, nên tốt nhất họ không nên chia sẻ toàn bộ báo cáo trên cho tất cả thành viên ban điều hành, để tránh cho đối tượng được đánh giá không cảm thấy xấu hổ hoặc tỏ ra phòng thủ trước ánh nhìn của cả đội ngũ. Khi áp dụng phương thức này, chính cá nhân dẫn dắt quy trình, hay trưởng ban giám đốc, hoặc chủ tịch danh dự sẽ thường xuyên cập nhật trực tiếp cho ban điều hành về một số vấn đề phát sinh từ quá trình đánh giá, cùng các kế hoạch hành động liên quan.

Các khía cạnh đánh giá đối với trưởng ban giám đốc và chủ tịch danh dự sẽ bao gồm mức độ hoạt động hiệu quả của mỗi cá nhân trên các phương diện như: chủ trì các cuộc họp cấp cao hoặc phiên họp quản trị (tùy thuộc vai trò từng cá nhân), đóng góp xây dựng lịch trình hoạt động hoặc cung cấp thông tin cho ban điều hành, làm việc với CEO hay trao đổi với các giám đốc đồng sự. Như đối với phương pháp đánh giá ban điều hành, các câu hỏi phải được thiết kế phù hợp cho từng cá nhân; chẳng hạn, nếu trưởng ban giám đốc buộc phải giải quyết vấn đề hiệu suất từ một giám đốc nào đó (đã được đề cập chi tiết trong chương 3), sẽ tốt hơn nếu anh ta tiếp thu góp ý từ các giám đốc khác về cách xử lý vấn đề trên. Tương tự, nếu chủ tịch danh dự đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và giám sát các giám đốc mới, thì họ cũng nên tìm hiểu sâu hơn về tính hiệu quả trong lĩnh vực này.

## HỢP NHẤT QUAN ĐIỂM CỦA CẤP QUẢN LÝ VÀO QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ BAN ĐIỀU HÀNH

Một số ban điều hành đang bắt đầu kết hợp các phản hồi từ cấp quản lý về hiệu suất của chính họ trong quá trình đánh giá, nhằm xác định thêm một thước đo mới về tính hiệu quả trong hoạt động của họ. Một thành viên Ủy ban Ruy-băng Xanh, người từng tham gia trong một ban điều hành áp dụng phương thức này, đã khẳng định: "Tôi nghĩ quy trình đánh giá ban điều hành không nên chỉ tập trung tiếp thu ý kiến từ cấp lãnh đạo về hoạt động của chính họ, mà còn phải tạo điều kiện cho ban quản lý cấp cao tham gia đánh giá. Mặt khác, ban điều hành chắc chắn không thể nhận thức hết mức độ hiệu quả của bản thân họ khi đóng góp giá trị cho doanh nghiệp."

Chỉ có những phản hồi như trên mới nhận biết được sự khác biệt, hay thậm chí vạch trần những vấn đề trong mối quan hệ giữa ban điều hành và cấp quản lý – vốn từng bị xem nhẹ do chỉ nhìn nhận ý kiến của các thành viên lãnh đạo. Những thông tin nội tình trên sẽ mang lại thay đổi lớn trong quá trình cải thiện hiệu suất tổng

thể của ban điều hành. Ngoài ra, cấp quản lý cũng nhiều lần lưu ý rằng các thành viên ban điều hành luôn xem việc khuyến khích những thay đổi này là "chẳng có gì to tát". Song, chính các thông tin đó sẽ giúp ban điều hành hiểu rõ hơn họ đang gây ảnh hưởng tích cực trên phương diện nào, và nên tối ưu hóa ảnh hưởng đó ra sao.

Ban giám đốc tại Công ty New York Times (New York Times) là một trong những ban điều hành đầu tiên thuộc danh sách Fortune 500 hợp nhất bộ phận quản lý vào quy trình đánh giá thường niên của họ. "Năm 2001, ủy ban bổ nhiệm và quản lý của chúng tôi đã đề xuất nên bổ sung ý kiến của các quản lý cấp cao – những người thường xuyên tham dự các cuộc họp ban lãnh đạo – vào quy trình đánh giá ban điều hành thường niên," chủ tịch Arthur Sulzberger Jr. cho biết. "Chúng tôi tin đề xuất này đã giúp quy trình trở nên vững chắc hơn, khi đóng vai trò như một công cụ kiểm chứng thực tế đối với các ưu điểm từ phương pháp đánh giá ban điều hành, cũng như xác định các khía cạnh cần cải thiện."

Quả thực, sẽ rất hữu ích nếu bạn biết rõ cấp quản lý đang nhận xét ra sao về tính hiệu quả của ban điều hành. Chúng tôi không nói rằng ý kiến của cấp quản lý sẽ trực tiếp tạo nên những thay đổi trong cách ban điều hành thực hiện chức năng của họ. Tuy nhiên, ban điều hành vẫn cần biết liệu cấp quản lý có tin rằng họ đang thật sự đóng góp giá trị cho doanh nghiệp hay không, hoặc nếu như không, thì họ đang mắc lỗi từ đâu. Mặt khác, xem xét hiệu suất của bản thân thông qua lăng kính của cấp quản lý cũng tránh cho ban lãnh đạo ngộ nhận về năng lực của chính mình.

Bất kỳ phương pháp nào trong 3 phương pháp nói trên đều có thể giúp doanh nghiệp tiếp thu phản hồi từ cấp quản lý về hiệu quả hoạt động của ban điều hành. (Lưu ý: hãy chọn phương pháp đã được áp dụng khi đánh giá ban điều hành để có thể kết hợp dễ dàng phản hồi của cấp quản lý với các phản hồi khác.) Và chỉ những giám đốc tiếp xúc thường xuyên với ban điều hành mới cần tham gia; thường sẽ có khoảng 4 hoặc 5 giám đốc cấp cao, bao gồm cả CEO được lựa chọn. Nếu ít hơn, sẽ rất khó để kết hợp ý kiến của cấp quản lý vào quy trình, trừ khi bạn xác định rõ chủ nhân của chúng là ai.

**TÓM TẮT**

Đánh giá ban điều hành luôn được xem là "điều tệ hại cần thiết" – một quy trình máy móc nhằm kiểm chứng một số phương diện và

đem lại đôi chút giá trị thiết thực cho ban điều hành, bên cạnh các quy định cần tuân thủ. Tuy nhiên, như các ví dụ đã đề cập trong chương này, một quy trình đánh giá ban điều hành hiệu quả phải có khả năng biến đổi tốt.

Xuất phát điểm lý tưởng cho một quy trình xây dựng ban điều hành hiệu quả chính là nhìn nhận chính xác ban lãnh đạo của bạn đang đứng tại đâu. Từ góc nhìn bao quát này – kết hợp với phương pháp đánh giá toàn diện và đặc trưng – bạn sẽ có thể nhận biết rõ các thế mạnh và cơ hội thay đổi. Nó cũng sẽ đảm bảo cho bạn một nền tảng vững chắc, và đủ sức nâng tầm ban lãnh đạo của bạn từ "tốt" đến "vĩ đại".

# Phần III

# CÁC VẤN ĐỀ MỚI NỔI NGOÀI NƯỚC MỸ

# Chương 12
# CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP ĐẶC THÙ TẠI CANADA

Beverly A. Behan
Jason Ducharme
Richard D. Hossack

So với Hoa Kỳ, quá trình cải cách pháp lý trong hoạt động quản trị doanh nghiệp đã được triển khai tại Canada từ trước gần một thập niên, và bằng cách nào đó đã biến đổi theo nhiều hướng khác nhau tại các quốc gia. Tuy nhiên, kinh nghiệm hoạt động của chúng tôi tại cả hai đất nước đã khẳng định rằng: Mỹ và Canada đều đang vật lộn với cùng những vấn đề trong tiến trình cải thiện chất lượng hoạt động quản lý.

Các biện pháp cải cách quản trị tại Canada đã vượt quá phạm vi của Báo cáo Dey – bao gồm các đề xuất từ một ủy ban do Thị trường Chứng khoán Toronto (TSX) tập hợp và ủy nhiệm. Từ năm 1995, mọi công ty niêm yết trên TSX đều được yêu cầu xác nhận việc họ có tuân thủ các chỉ thị quản lý này hay không thông qua các thông tư ủy quyền hàng năm. Nội dung cơ bản trong các yêu cầu cải cách này hầu như đều tương đồng với danh sách quy định được áp dụng tại thị trường chứng khoán Hoa Kỳ năm 2002, nhưng vẫn có một điểm khác biệt đáng kể trong phương hướng áp dụng các chỉ thị trên. Tại Mỹ, tuân thủ là yêu cầu bắt buộc, và doanh nghiệp có thể bị dỡ tên khỏi sàn chứng khoán nếu trái quy định. Tuy nhiên, giống với Anh Quốc, Canada lại áp dụng phương thức "tuân thủ hoặc giải thích", và cũng không có hình thức xử phạt nào cho việc "trái luật". Người Canada quan niệm rằng: một khi các nhà đầu tư đã được thông tin về phạm vi tuân thủ quy định tại doanh nghiệp, chính họ sẽ tự quyết định có nên tiếp tục đầu tư hay không.

Nhiều công ty lớn tại Canada đã bắt đầu trải qua những thay đổi quan trọng trong hoạt động của ban điều hành nhiều năm trước khi chúng xuất hiện tại Mỹ: như thành lập các ủy ban quản lý, tiến hành đánh giá ban điều hành và tổ chức các phiên họp quản trị định kỳ. Đây có thể xem là tác nhân thúc đẩy về ý tưởng, do có khá nhiều công dân Canada phục vụ trong các ban điều hành Hoa Kỳ và ngược lại. Bất chấp sự khác biệt giữa các ban điều hành tại mỗi nước, họ đều phải đối mặt với một thách thức chung: đó là nâng cao hiệu suất tổng thể và tăng cường đội ngũ nhân tài thuộc ban lãnh đạo, trong bối cảnh hoạt động quản lý đang ngày càng được quan tâm và cống hiến từ ban lãnh đạo ngày càng được xem trọng.

Trong chương này, chúng tôi sẽ tập trung vào 3 vấn đề then chốt – tuy chưa phải là nét đặc trưng của Canada, nhưng lại khá nổi cộm trong hoạt động quản lý doanh nghiệp tại quốc gia này:

- Đầu tiên chính là việc phát huy rộng rãi vai trò của chủ tịch danh dự – một trong những điểm khác biệt lớn nhất giữa các ban điều hành Canada với các cơ quan đồng cấp tại nước láng giềng phía Nam. Theo công bố từ hệ thống dữ liệu quản trị nhân lực toàn cầu của Mercer, có khoảng 70% doanh nghiệp Canada tách biệt vai trò của chủ tịch và CEO, đồng thời lựa chọn một giám đốc độc lập, ngoài công ty vào vị trí chủ tịch danh dự.
- Vấn đề thứ hai là tình trạng phổ biến các tập đoàn quốc doanh tự quản cùng các ban lãnh đạo công ty tư nhân được chính phủ ủy quyền. Tuy các mô hình ban lãnh đạo trên cũng tồn tại ở Hoa Kỳ, nhưng tại Canada, các cơ quan chính phủ (cả liên bang lẫn địa phương) từ lâu đã đóng vai trò chủ động đối với nền kinh tế đất nước, và sau cùng đã trở thành một thế lực tất yếu trong chính quyền Canada.
- Vấn đề thứ ba sẽ tập trung vào những tình huống đặc biệt xoay quanh các ban điều hành doanh nghiệp gia-đình-trị, đặc biệt đối với những công ty có kết cấu quản lý hai cấp bậc như Molson's và Bombardier. Gần 25% doanh nghiệp Canada hiện đang áp dụng quyền bầu cử kép hoặc bầu cử đa phiếu, và đa phần đều vì quyền lợi của gia đình chủ doanh nghiệp.

Nhằm bổ sung kinh nghiệm hoạt động từ không ít ban lãnh đạo doanh nghiệp Canada, chúng tôi đã tiến hành một loạt cuộc phỏng vấn bí mật với các giám đốc người Canada đang làm việc tại các công ty cổ phần, công ty quốc doanh tự quản và công ty gia đình.

## CÁC CHỦ TỊCH DANH DỰ NGƯỜI CANADA

Không như phần lớn những người đồng cấp tại Mỹ, các giám đốc Canada thường là những người ủng hộ quyết liệt việc phân tách vai trò chủ tịch và CEO. Không những thế, họ còn thích bổ nhiệm thêm một chủ tịch danh dự bên cạnh CEO – kết cấu được họ ưa chuộng hơn mô hình trưởng ban giám đốc đang rất thịnh hành tại Mỹ. Theo quan điểm của họ, chủ tịch danh dự sẽ đem lại nhiều lợi ích hơn cho doanh nghiệp khi chia sẻ trách nhiệm cùng CEO, và tạo nên hai luồng quan điểm trong các cuộc thảo luận của ban điều hành; trong khi đó, trưởng ban giám đốc – theo ý họ – sẽ đóng góp không tích cực và đáng tin cậy bằng chủ tịch danh dự.

Kinh nghiệm của người Canada trong việc vận dụng hiệu quả vai trò của chủ tịch danh dự đã giúp các ban lãnh đạo tại Hoa Kỳ có cơ sở cân nhắc thêm về các cơ cấu lãnh đạo đa dạng. Từ đó, chúng tôi đã yêu cầu các giám đốc người Canada thảo luận về vai trò này trên phương diện thực tế – như trách nhiệm thật sự là gì, yếu tố nào sẽ thúc đẩy tính hiệu quả, chủ tịch danh dự sẽ được lựa chọn ra sao, và các mối quan hệ giữa chủ tịch, CEO và các giám đốc khác sẽ được định hình như thế nào. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng yêu cầu họ giải thích về bất cứ vấn đề nào phát sinh từ mô hình chủ tịch danh dự.

### Vai trò của chủ tịch danh dự

Một số giám đốc người Canada đã mô tả như sau về các vai trò then chốt của chủ tịch danh dự: đó là cung cấp những lời khuyên sáng suốt và sâu sắc đến CEO, tạo dựng bản sắc trong hoạt động quản trị và làm rõ văn hóa ban điều hành về tính cương trực và đạo đức, phát huy năng lực của ban điều hành thông qua việc tổ chức các cuộc họp hiệu quả bao gồm những chủ đề phù hợp, cũng như khuyến khích ban điều hành tham gia cống hiến. Các chủ tịch danh dự xuất sắc sẽ biết cách duy trì sức ép tích cực giúp ban điều hành phát triển như một đội ngũ thật sự. Điều này cũng đồng nghĩa họ sẽ tìm cách tách riêng các thành viên ban lãnh đạo xuất chúng để làm bật lên các vấn đề về hiệu suất.

Hầu hết các giám đốc chúng tôi từng trao đổi đều cho rằng chủ tịch danh dự nên tránh xuất hiện công khai và phát biểu thay mặt công ty – ngoại trừ lúc chủ trì một cuộc họp thường niên – trừ khi đó là yêu cầu cấp thiết trong trường hợp khủng hoảng. Tuy nhiên, một số người khác lại cảm thấy công ty sẽ được lợi nhiều hơn nếu bổ nhiệm một chủ tịch danh dự được nhiều người trọng vọng và được phép bình luận công khai về một số vấn đề, cho đến khi nào

họ còn hoàn toàn đồng điệu với quan điểm của CEO.

**Các phẩm chất của một chủ tịch danh dự xuất sắc**

Những yêu cầu cơ bản đối với một chủ tịch danh dự xuất sắc sẽ bắt đầu từ cá tính và nhân cách – cũng như khả năng tạo dựng mối quan hệ cá nhân phù hợp với CEO và các giám đốc khác. Nhiều giám đốc tin rằng các cựu CEO sẽ đặc biệt xứng đáng với vai trò này, vì họ thấu hiểu điểm khác biệt quan trọng giữa quản trị và quản lý. Nhiệm vụ này cũng đòi hỏi một người không cố hành động như một CEO và tỏ ra có chức có quyền. Một giám đốc giải thích: "Điều này đồng nghĩa với việc họ phải học cách phản đối mà không tỏ ra bất đồng, dẫn dắt mà không lãnh đạo, và cảm thấy hãnh diện vì đã giúp đỡ người khác thành công thay vì theo đuổi thành công cho riêng mình."

**Mối quan hệ giữa chủ tịch danh dự và CEO**

Chủ tịch danh dự phải kiểm soát được hai động lực chính: đó là mối quan hệ với CEO và quan hệ với các thành viên còn lại trong ban điều hành. Mục tiêu của họ là duy trì thế cân bằng trong mối quan hệ giữa chủ tịch doanh nghiệp và CEO. Một giám đốc cho biết: bạn sẽ không muốn bắt cặp một CEO được tôn kính với một chủ tịch danh dự không thể cưỡng nổi ham muốn tham gia vào hoạt động quản lý, cũng như không thể kết hợp một CEO độc tài với một chủ tịch chỉ biết phục tùng.

Các chủ tịch danh dự xuất sắc sẽ dành cho CEO cả sự hỗ trợ lẫn không gian thể hiện; họ sẽ cung cấp những lời khuyên và cố vấn mà vẫn không đánh mất vai trò giám sát quan trọng trên cương vị người đại diện của các cổ đông. Sự cởi mở, tín nhiệm, minh bạch và tôn trọng lẫn nhau là các yếu tố minh chứng cho mối quan hệ công việc tốt đẹp giữa CEO và chủ tịch danh dự, và những cá nhân xuất sắc nhất sẽ biết cách phát huy các yếu tố này một cách tỉnh táo và sáng suốt trong mối quan hệ của họ.

Cuối cùng, CEO và chủ tịch sẽ phải chia sẻ một số giá trị sâu sắc nhất giúp phát huy tinh thần chung của ban lãnh đạo và đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp được thông suốt. Điều này không chỉ đòi hỏi hai phía thấu hiểu lẫn nhau, mà còn phải giao tiếp cởi mở và góp ý thẳng thắn với nhau. Một chủ tịch danh dự nhận xét: "Đó là một quá trình thẩm thấu lâu dài; muốn xây dựng thành công mối quan hệ, bạn phải mất khá nhiều thời gian, và cần rất nhiều đầu mối liên hệ." "Đặc biệt, đối với các chủ tịch, điều này đồng nghĩa họ phải đặt cái tôi và những phán xét cá nhân sang một

bên" – một giám đốc khác so sánh.

Sự hiện diện của chủ tịch danh dự cũng hàm chứa nhiều ý nghĩa quan trọng trong tiến trình kế nhiệm CEO. Một mặt, trong mô hình được các công ty Mỹ áp dụng, tổng giám đốc đã thoái nhiệm sẽ từ bỏ danh xưng CEO, nhưng vẫn giữ vai trò chủ tịch ban điều hành; tuy nhiên, điều tương tự lại không xảy ra ở Canada, vì vai trò chủ tịch ban điều hành đã được chủ tịch danh dự đảm trách trong hầu hết các trường hợp. Trên thực tế, người Canada cho rằng: một khi CEO đã thoái nhiệm, anh ta không nên lưu lại ban điều hành nữa. Chủ tịch danh dự cũng thường xuyên nắm giữ vai trò quan trọng trong quá trình lên kế hoạch chuyển giao tại các doanh nghiệp Canada, cũng như huấn luyện và theo dõi các CEO mới. Các mối quan hệ này sẽ hứa hẹn một kết quả cùng-thắng: theo đó, chủ tịch danh dự sẽ hỗ trợ bên cạnh CEO vừa rút lui cả trên phương diện chuyên môn lẫn cá nhân, trong khi vẫn đảm bảo tiến trình kế nhiệm CEO diễn ra thuận lợi đối với ban điều hành và các cổ đông.

**Mối quan hệ giữa chủ tịch danh dự và các giám đốc khác**

Không bất ngờ khi nhiều yếu tố từng tạo điều kiện thuận lợi cho mối quan hệ tốt đẹp giữa chủ tịch danh dự và CEO, nay cũng được áp dụng cho mối quan hệ giữa họ với các giám đốc khác. Chủ tịch phải là người rất giỏi động viên nhằm tối ưu hóa khả năng đóng góp, đồng thời luôn khiến các giám đốc và những chủ tịch ủy ban nhận thức được trách nhiệm của họ. Một giám đốc đã khẳng định rằng: một chủ tịch danh dự xuất sắc phải là người giỏi giao tiếp, và đảm bảo các giám đốc khác "không bao giờ tìm thấy trên mặt báo điều gì đó mà họ chưa được truyền đạt". Một người khác lại nhấn mạnh về tinh thần trách nhiệm và nhiệm vụ đối phó với các vấn đề hiệu suất như một phần thiết yếu của vai trò này: "Chủ tịch danh dự phải chứng tỏ rằng ban điều hành không phải là nơi dành cho những kẻ ưa khoe mẽ và sưu tập thành tích, mà chỉ dành cho những ai không tiếc công sức cống hiến."

Đặc biệt, đa phần các giám đốc người Canada đều quả quyết rằng chủ tịch danh dự không nên đảm đương thêm bất kỳ ủy ban điều hành nào khác. Điều này sẽ giúp cân đối khối lượng công việc, cho phép các giám đốc khác chứng tỏ vai trò của họ trong ban lãnh đạo, và giúp họ tránh nhầm lẫn vai trò hoặc tác động thái quá khi các ủy ban báo cáo với ban điều hành. Một giám đốc lưu ý: "Lợi ích từ việc ngăn cấm chủ tịch danh dự phụ trách một ủy ban khác chính là đảm bảo ranh giới và sự cân bằng." Tuy nhiên, bạn vẫn có thể cho phép chủ tịch danh dự tham gia các cuộc họp ủy ban và

chủ động giải quyết các vấn đề như đánh giá CEO và lên kế hoạch tiếp nhiệm, dưới sự chỉ đạo của một hoặc nhiều ủy ban điều hành.

**Lựa chọn chủ tịch danh dự**

Thông thường ủy ban quản lý hoặc một ủy ban đặc biệt sẽ được thành lập để chọn ra chủ tịch danh dự. Hầu hết các giám đốc đều ủng hộ một nhiệm kỳ giới hạn đối với vai trò này; và họ tin rằng một khi nhiệm kỳ kết thúc, chủ tịch danh dự sẽ tự giác rời ban điều hành, ngoại trừ những trường hợp đặc biệt.

**Các hạn chế của mô hình**

Bất chấp thái độ đồng lòng ủng hộ của họ đối với mô hình chủ tịch danh dự, các giám đốc chúng tôi từng phỏng vấn đều hiểu rằng mô hình này cũng không tránh khỏi phát sinh nhiều vấn đề. Nhiều người đã dẫn chứng về các trường hợp chủ tịch danh dự can thiệp quá sâu hoặc quản lý quá tiểu tiết. Các vấn đề này thường liên quan đến các chủ tịch chuyên lạm dụng đặc quyền của nhân viên văn phòng hoặc thư ký trong công ty nhằm xuất hiện công khai trong các vụ việc của doanh nghiệp, cũng như thường xuyên móc nối các mối quan hệ độc lập và bất lợi với thành viên ban quản lý cấp cao, và khiến CEO cảm thấy bị họ qua mặt. Một số vị chủ tịch phiền toái khác còn vướng vào những cuộc cãi vã công khai với CEO, vốn vượt quá phạm vi các vấn đề chính sách cơ bản.

Tại Canada cũng như Hoa Kỳ, thật hiếm có một nhà sáng lập hay cổ đông lớn nào đứng ra cổ phần hóa công ty, rồi lại tự phong mình làm chủ tịch trong khi đã bổ nhiệm một người khác làm CEO. Trong trường hợp đó, vị chủ tịch dường như đã bỏ qua sự thật rằng ông ta sẽ không còn được sở hữu hay nắm quyền điều hành công ty nữa, do đã gây thù chuốc oán với CEO và ban lãnh đạo. Tương tự, một chủ tịch danh dự nếu tham gia ban điều hành nhằm đại diện cho quyền lợi của một quỹ mạo hiểm hay một nhà đầu tư nào đó – người nắm giữ một lượng lớn cổ phần trong doanh nghiệp – cũng sẽ phải tự bảo vệ mình trước những xung đột cố hữu giữa nhiệm vụ do công ty ủy thác và quyền lợi của quỹ đầu tư.

Do các vấn đề hiệu suất liên quan đến chủ tịch danh dự có thể đặc biệt khó khăn, nên nhiều ban điều hành doanh nghiệp Canada đã ngăn cản người nắm giữ vị trí này tham gia vào ủy ban quản lý. Quyết định này sẽ gián tiếp trao trách nhiệm xử lý các vấn đề liên quan đến chủ tịch danh dự cho chủ tịch ủy ban quản lý.

## CÁC BAN ĐIỀU HÀNH QUỐC DOANH TỰ QUẢN

Cho phép doanh nghiệp tự xây dựng thể chế pháp lý, nguyên tắc hoạt động và các quy định liên quan là đặc điểm tiêu biểu cho kết cấu quản trị tại các doanh nghiệp quốc doanh tự quản. Không những thế, ban lãnh đạo tại các công ty này còn được kết hợp từ các cá nhân phụ trách hoạt động chuyên môn với cá nhân đại diện cho các bên liên quan; và trong một số trường hợp, họ còn bổ nhiệm các giám đốc vì lý do chính trị.

Thành phần doanh nghiệp này chiếm số lượng rất lớn và phân hóa rất đa dạng tại Canada, khiến chúng ta khó lòng đưa ra định nghĩa và kết luận khái quát. Tuy nhiên, những doanh nghiệp này thường thể hiện 3 đặc điểm chung như sau:

- Họ được thành lập và phụ thuộc vào cơ chế luật pháp của chính phủ – yếu tố quyết định quyền hạn, cũng như cấu trúc và các quy trình quản lý của họ ở mức độ nhiều hay ít.
- Doanh nghiệp có trách nhiệm giải trình hoạt động với chính phủ, đặc biệt trong trường hợp họ được cung cấp các nguồn dự trữ thuế nhằm hỗ trợ chi trả cho các hoạt động.
- Doanh nghiệp áp dụng cơ cấu quản trị bao gồm ban lãnh đạo và CEO, do chính phủ thường xuyên giám sát và đôi khi trực tiếp chi phối tiến trình bổ nhiệm nhân sự trong ban điều hành.

Trong phần này, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ doanh nghiệp quốc doanh tự quản để chỉ chung các doanh nghiệp, cơ quan, ban điều hành, ủy ban và các tổ chức hoạt động khác có chung những đặc điểm nêu trên.

### Doanh nghiệp quốc doanh tự quản trong nền kinh tế Canada

Bạn có thể tìm thấy một số lượng lớn các doanh nghiệp quốc doanh tự quản xuất hiện hầu như trong mọi lĩnh vực ngành nghề thuộc nền kinh tế Canada. Các công ty này phân hóa rất đa dạng, bao gồm:

- Các doanh nghiệp hoạt động quy mô lớn (như dịch vụ bưu chính, giao thông/đường sắt, Tập đoàn thế chấp và nhà đất Canada, ủy ban quản lý rượu bia)
- Các công ty dịch vụ công cộng (như công ty thủy điện, khí đốt, cấp nước và viễn thông)
- Bệnh viện và các tổ chức chăm sóc sức khỏe cộng đồng
- Các tổ chức giáo dục (như trường đại học, cao đẳng, các

trung tâm phi lợi nhuận và ban ngành đào tạo)
- Các cơ quan và tổ chức với mục tiêu hoạt động đặc biệt (như cảng vụ hàng không, các cơ sở hoạt động du lịch, các cơ quan tái phát triển bến cảng, ủy ban phát triển kinh tế, dịch vụ cảnh sát)
- Dịch vụ trợ cấp nhà ở (bao gồm các tổ chức phi lợi nhuận và công ty nhà ở công cộng)
- Các cơ quan hành pháp/xét xử chuyên ban bố quy định và chỉnh đốn hoạt động kinh doanh
- Các quỹ tài trợ hoặc quỹ liên hiệp chuyên quản lý tài sản và gây quỹ

Tính đa dạng và quy mô hoạt động của các doanh nghiệp công nói trên có ý nghĩa rất quan trọng đối với nền kinh tế Canada. Chỉ riêng tại tỉnh Ontario, đã có hơn 630 doanh nghiệp quốc doanh tự quản nằm dưới sự chi phối của chính quyền sở tại, bên cạnh vô số cơ quan địa phương và liên bang. Bất chấp lĩnh vực hoạt động đa dạng, hầu hết các doanh nghiệp quốc doanh này đều áp dụng cơ cấu quản lý ban điều hành. Do vậy, họ buộc phải đối phó với các vấn đề về tính hiệu quả, mức độ cống hiến, chiến lược và kế hoạch chuyển giao liên quan đến ban lãnh đạo.

**Mối quan hệ giữa chính phủ và hoạt động quản trị**

Các doanh nghiệp quốc doanh tự quản thường được thành lập thông qua thể chế pháp lý và các quy định phản ánh nhiệm vụ, quyền hạn, vai trò và quy trình bổ nhiệm được áp dụng với ban điều hành. Bên cạnh đó, còn có vô số nguyên tắc, nghi thức và chỉ thị hoạt động được ban hành (hoặc áp đặt) nhằm hỗ trợ kiểm soát các sự vụ trong doanh nghiệp quốc doanh tự quản, và đảm bảo họ luôn ý thức về trách nhiệm đối với lợi ích cộng đồng (cũng chính là nguyên nhân doanh nghiệp được thành lập). Trong trường hợp các doanh nghiệp quốc doanh được nhận trợ cấp từ chính phủ, cơ chế "hai vòng kiềm tỏa" này sẽ trở nên vô cùng nặng nề đối với quy trình kiểm toán, đánh giá hoạt động kinh doanh hay các yêu cầu cần phê chuẩn.

Cơ chế này cũng nhấn mạnh một quan điểm rằng: tuy các doanh nghiệp quốc doanh tự quản độc lập có thể hỗ trợ cung cấp một dịch vụ nhất định, nhưng chính phủ vẫn là cơ quan chịu trách nhiệm sau cùng về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và mục đích sử dụng các nguồn quỹ. Nhiều cơ quan cầm quyền liên bang hoặc tỉnh thành cũng đã đặt ra một số yêu cầu về quản lý và trách nhiệm dựa trên thành quả, bao gồm các hoạt động kiểm toán và đánh giá theo rủi ro trước khi xác lập mục tiêu, mô hình kinh

doanh và các kết quả mong đợi từ doanh nghiệp. Thông thường, một số hình thức thỏa ước hoạt động hoặc các biên bản ghi nhớ sẽ được áp dụng nhằm đảm bảo doanh nghiệp luôn ý thức rõ trách nhiệm của họ đối với kết quả sau cùng.

**Nhiệm vụ ủy thác đa dạng của ban điều hành**

Thông qua các cuộc phỏng vấn, chúng tôi đã nhận thấy ban điều hành tại các doanh nghiệp quốc doanh tự quản đang nắm giữ một phạm vi vai trò rất phong phú. Thông thường, ban điều hành sẽ phụ trách trông nom hoạt động quản lý hiệu quả tại doanh nghiệp, và trong một số trường hợp họ có thể tham gia trực tiếp trong quá trình ra quyết định, hoặc đóng vai trò người gây quỹ. Các vai trò đa dạng trên có liên quan mật thiết với phạm vi các nhiệm vụ được ủy thác cho loại hình doanh nghiệp này – chẳng hạn như phân phối dịch vụ hiệu quả, gây quỹ, ủng hộ các nhóm lợi ích, phân xử, chỉnh đốn, bảo vệ người tiêu dùng hay quản lý tài chính. Chính sự phân hóa sâu sắc trong các nhiệm vu trên đã khiến chúng ta khó lòng khái quát về vai trò thật sự của các ban điều hành tại đây.

Tuy nhiên, vấn đề nổi cộm nhất trong các cuộc phỏng vấn của chúng tôi chính là thách thức trong việc cân bằng vai trò hoạt động của ban điều hành với vai trò "vì lợi ích cộng đồng". Luật pháp và quy định có thể giúp doanh nghiệp định nghĩa rõ ràng về vai trò của ban điều hành, nhưng bản thân các nguyên tắc này vẫn còn khá mơ hồ và khiến nhiều người lo ngại – nếu chúng cho phép các giám đốc can thiệp sâu vào hoạt động kinh doanh hoặc hoàn toàn "không nhúng tay", và gián tiếp giúp CEO được "thảnh thơi" ra quyết định.

Tình trạng mơ hồ và rối ren cũng có thể phát sinh nếu vai trò của ban điều hành kết hợp chung quyền lợi cộng đồng với nhiệm vụ giám sát hoạt động. Vai trò chiến lược của các thành viên ban điều hành thường sẽ tập trung hỗ trợ nhiệm vụ tổng thể của doanh nghiệp (như ra quyết định phân xử, gây quỹ hay đại diện cho các bên liên quan). Các vai trò chiến lược trên có thể tập trung thành những trách nhiệm tiêu biểu hàng đầu đối với một giám đốc, với mục tiêu đảm bảo hoạt động hiệu quả trong doanh nghiệp (như kết nối chiến lược, kế nhiệm CEO, đo lường hiệu suất, kiểm toán và ban bố chính sách hoạt động). Điều này sẽ khiến khái niệm về vai trò của ban điều hành cùng mức độ cống hiến của họ trở nên vô cùng phức tạp, nhưng đồng thời cũng là yêu cầu tối quan trọng để đảm bảo ban điều hành đạt hiệu quả cao tại các doanh nghiệp quốc doanh tự quản.

Một vấn đề phiền toái hơn đôi lúc cũng phát sinh khi các thành viên ban điều hành – vốn được bổ nhiệm như người đại diện của các bên liên quan – phải đối mặt với nguy cơ xung đột về lợi ích khi giám sát các quyết định về hoạt động kinh doanh. Một số chính phủ đã ngăn chặn tình trạng trên bằng cách giới hạn số lượng cá nhân đại diện đến mức tối thiểu, và yêu cầu các thành viên này phải từ bỏ quyền bỏ phiếu khi mâu thuẫn lợi ích có nguy cơ phát sinh. Nhưng trong những trường hợp khác, cá nhân mỗi thành viên ban điều hành sẽ phải tự tìm cách cân đối vai trò kép của họ.

**Bằng chứng về các hoạt động rạn nứt**

Bất chấp các chính phủ đã ra biện pháp đề phòng trước nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong hoạt động của các doanh nghiệp quốc doanh tự quản, nhưng trong thời gian gần đây, đã xuất hiện những bằng chứng về khả năng quản lý yếu kém của chính phủ và hoạt động rạn nứt của ban điều hành. Đơn cử, một báo cáo tại Ontario (đặc biệt tập trung vào hoạt động quản lý của ban điều hành tại các bệnh viện) đã phát hiện ra những sai phạm nghiêm trọng về mức độ cống hiến cũng như năng suất tổng thể của ban điều hành. Các sai phạm được đề cập thường xuyên bao gồm: ban điều hành không hiểu rõ về trách nhiệm báo cáo của họ đối với chính phủ, vai trò của ban điều hành còn quá mơ hồ, ban lãnh đạo không hội đủ những kỹ năng phù hợp, các giám đốc bị giới hạn về nhiệm kỳ hoạt động, ban điều hành thiếu thông tin cần thiết khi cần ra quyết định, đồng thời, hoạt động và trách nhiệm quản lý của chính phủ cũng không được phân biệt rõ ràng trong tổ chức.1

Những mối lo ngại tương tự cũng được phản ánh trong kết quả điều tra của tổng kiểm toán Canada – người trong năm 2005 đã tập trung tiến hành một báo cáo phân tích cụ thể khả năng các doanh nghiệp quốc doanh tự quản lạm dụng nguồn dự trữ thuế mà không thể hiện rõ trách nhiệm, hoặc không nhất quán với chiến lược hoạt động của họ.2

Các doanh nghiệp quốc doanh tự quản cũng nhận ra họ rất khó quyết định sẽ áp dụng những tiêu chí nào khi đánh giá năng suất của bản thân. Thông thường, kết quả và sức ảnh hưởng đáng mong đợi sẽ phải mang lại lợi ích cho cộng đồng, thay vì chỉ thỏa mãn các mục tiêu tài chính. Do đó, hầu hết các doanh nghiệp quốc doanh tự quản đều chủ động dành thời gian nghiên cứu các bảng đo lường hiệu suất nhằm tự hỗ trợ trong quá trình đánh giá – không chỉ trên phương diện thỏa mãn năng suất hoạt động, mà còn bao gồm khả năng chinh phục các mục tiêu xã hội đề ra.

**Động lực cho mối quan hệ giữa chủ tịch ban điều hành, giám đốc và CEO**

Thể chế pháp lý tạo điều kiện cho việc hình thành các doanh nghiệp quốc doanh tự quản thường khá linh động, và cũng cho phép doanh nghiệp được tự quyết một phần dù buộc phải tuân thủ các yêu cầu về mặt quản lý và hoạt động. Nhưng các tình huống khó xác định lại chính là nguồn gốc phát sinh sự hỗn loạn, tình trạng tranh giành quyền lực và sau cùng, chính là một ban lãnh đạo yếu kém. Khi xuất hiện nguy cơ mâu thuẫn và tranh chấp giữa CEO và chủ tịch ban điều hành, các doanh nghiệp quốc doanh tự quản cũng không khác gì doanh nghiệp tư nhân. Có khác chăng chỉ là động lực của họ có thể sẽ phức tạp hơn, do ảnh hưởng từ mối quan hệ giữa ban lãnh đạo tại doanh nghiệp này với chính phủ. Mối quan hệ này có thể diễn ra theo 3 hướng:

- CEO sẽ đại diện báo cáo với văn phòng hoặc cơ quan chính phủ chịu trách nhiệm toàn bộ về doanh nghiệp quốc doanh. Phương thức này sẽ hình thành nên cơ cấu báo cáo kép đối với CEO, người vừa chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo như một quản lý cấp cao, vừa chịu trách nhiệm trước cơ quan chính phủ như một giám đốc cấp cao.
- Một vấn đề khác cũng có khả năng phát sinh khi các giám đốc chịu ảnh hưởng trực tiếp từ một đảng phái chính trị phụ trách bổ nhiệm họ. Họ có thể tự cho mình có nghĩa vụ tuân thủ kế hoạch của nhà cầm quyền và định hướng hoạt động trong doanh nghiệp sao cho thỏa mãn mục tiêu chính trị đặt ra. Kế hoạch chính trị ngắn hạn đó có thể sẽ mâu thuẫn với các mục tiêu hoạt động dài hạn CEO đang theo đuổi. (Không có sự nhất trí nào giữa các giám đốc chúng tôi phỏng vấn về vấn đề này, và nhiều người tham gia trả lời cũng tin rằng quy trình bổ nhiệm ban điều hành tại các công ty quốc doanh tự quản đã được cải thiện đáng kể, đến mức khiến những trường hợp "can thiệp chính trị" dần biến mất.)
- Trong một số trường hợp, vấn đề hiệu suất nghiêm trọng của các giám đốc cũng sẽ được ban điều hành bỏ qua, vì lo sợ sẽ xúc phạm đến người nắm quyền bổ nhiệm họ. Bên cạnh đó, do nhiệm kỳ giám đốc đã được luật pháp quy định, nên chủ tịch/CEO vẫn luôn cảm thấy bất lực khi muốn khắc phục vấn đề này.

Vấn đề liên quan trên đã khiến nhiều người bận tâm về việc "nên hay không nên cho phép các quan chức vừa được bầu chọn tham gia vào ban lãnh đạo các doanh nghiệp quốc doanh tự quản". Một ý kiến cho rằng nguy cơ xung đột lợi ích sẽ phát sinh khi một

giám đốc phải chịu trách nhiệm trước cử tri lẫn doanh nghiệp. Nhưng theo các kết quả phân xử khác (đặc biệt ở cấp độ chính quyền địa phương), việc bổ nhiệm các quan chức được bầu chọn lại được nhìn nhận khá tích cực – nó được xem như một phương pháp nhằm kết nối các mục tiêu ưu tiên của doanh nghiệp với kế hoạch phục vụ cộng đồng. Do ảnh hưởng từ những quan điểm trên, nhiều phương án bổ nhiệm khác nhau vẫn đang được áp dụng tại các cấp độ chính quyền liên bang, tỉnh thành và làng xã.

## QUẢN LÝ HIỆU QUẢ CÁC CÔNG TY GIA-ĐÌNH-TRỊ

Một nét đặc trưng khác trong môi trường quản lý kinh doanh tại Canada chính là sự thịnh hành các công ty gia-đình-trị, với một kết cấu cổ phiếu gồm hai cấp. Trong kết cấu này, cấp thứ nhất sẽ bao gồm các cổ phiếu được gia đình chủ doanh nghiệp kiểm soát và nắm giữ riêng, trong khi cấp cổ phiếu còn lại sẽ được giao dịch công khai trên thị trường chứng khoán. Nhìn chung, ban lãnh đạo thuộc các công ty này thường bao gồm cả các thành viên gia tộc lẫn các giám đốc bên ngoài. Tại nhiều nơi, các thành viên gia tộc còn nắm giữ vai trò quan trọng trong hoạt động quản trị doanh nghiệp (thường trên cương vị CEO hoặc chủ tịch điều hành). Một số công ty Canada nổi tiếng – như Molson's, Bombardier hay Rogers – hiện đang được điều hành theo phương thức này. Trên thực tế, gần 1/4 các doanh nghiệp lớn nhất tại Canada đều áp dụng kết cấu cổ phiếu hai cấp hoặc quyền biểu quyết đa phiếu; trong đó, một cấp cổ phiếu sẽ do gia đình chủ doanh nghiệp kiểm soát.3

Truyền thông Canada cũng đã tốn không ít giấy mực về các công ty với kết cấu cổ phiếu hai cấp bậc trên. Điển hình, làn sóng chỉ trích nhắm vào Hollinger đã không ngừng phê phán họ và thúc giục các cơ quan hành pháp tìm mọi cách xóa sổ họ.4 Tuy nhiên, những người kiến nghị bên phía các doanh nghiệp gia đình – như Paul Desmairas Jr., chủ tịch kiêm CEO Power Corp. – đã nỗ lực bênh vực họ, và cảnh báo các nhà hành pháp không nên sa vào "kiểm soát quá khích".5 Khi đề cập đến vấn đề này, chúng tôi không nhằm mục đích "đổ thêm dầu" vào ngọn lửa tranh cãi vốn đã bốc cao; theo quan điểm của chúng tôi, tuy môi trường pháp lý sẽ ảnh hưởng đến cung cách hoạt động của ban điều hành, nhưng bản thân các quy định cũng không thể tự chúng làm nên các ban lãnh đạo hiệu quả hay kém hiệu quả.

Thay vì thế, chúng tôi sẽ thảo luận về một số vấn đề đặc trưng mà ban điều hành thuộc các công ty gia-đình-trị đang nỗ lực đối phó, cũng như tập trung vào phương thức hoạt động hiệu quả nhất tại

các ban điều hành này trong môi trường đặc thù. Các bài phỏng vấn nhằm bổ sung cho nghiên cứu và kinh nghiệm hoạt động của chúng tôi trong lĩnh vực này đã được tiến hành với các giám đốc phục vụ trong các công ty gia-đình-trị tại Canada và Hoa Kỳ, và đã được cân đối giữa các giám đốc bên ngoài và thành viên gia tộc, với mục tiêu làm rõ lập trường của cả hai phía về chủ đề này.

**Các giám đốc bên ngoài và trong gia tộc**

Các ban điều hành gia-đình-trị và doanh nghiệp có kết cấu cổ phiếu hai cấp bậc thường được thành lập từ các giám đốc bên ngoài lẫn các thành viên gia tộc. Một trong những vấn đề quản lý các công ty này đang phải vật lộn chính là cân đối số lượng thành viên ban lãnh đạo, bao gồm các giám đốc xuất thân từ gia đình chủ sở hữu và những cá nhân được hội đồng cổ đông bầu chọn. Ronald C. Anderson, giáo sư tài chính tại Đại học Hoa Kỳ, đã được dẫn lời trong một bài báo gần đây khi ông lưu ý rằng: "các gia tộc sở hữu một số lượng lớn cổ phiếu trong công ty và không muốn chứng kiến chúng bị hủy hoại tất nhiên sẽ có lý do riêng của họ"; tuy nhiên, ông cũng cảnh báo, "nếu nắm giữ quá nhiều, bạn sẽ không còn nhận được sự chăm sóc của các chuyên gia độc lập."6 Một số ban điều hành chúng tôi từng nghiên cứu đã dành hẳn gần 1/3 số ghế trong ban lãnh đạo cho các thành viên gia tộc. Có thể nói, ban điều hành tại các công ty gia-đình-trị thường có quy mô thành viên tương đối lớn hơn các công ty cổ phần – vừa để nâng cao hình ảnh của gia tộc, vừa hội đủ những kỹ năng và kinh nghiệm kinh doanh cần thiết từ các giám đốc bên ngoài.

Mối quan hệ công việc mang tính xây dựng giữa các giám đốc bên ngoài và trong gia tộc cũng mang ý nghĩa sống còn đối với năng suất tổng thể của ban điều hành. Nó đòi hỏi sự tôn trọng và thấu hiểu lẫn nhau giữa hai trường phái giám đốc, khi mỗi bên lần lượt thể hiện các khả năng đặc trưng và đóng góp giá trị trên bàn họp cấp cao.

Nếu các giám đốc trong gia tộc xem các đồng sự bên ngoài đơn thuần chỉ là mối phiền toái mang nặng tính pháp lý họ buộc phải chấp nhận nhằm tiếp cận thị trường tài chính, thì họ sẽ khó lòng tối ưu hóa những đóng góp đến từ các giám đốc trên. Tệ hơn, đó còn là nguy cơ phát sinh mâu thuẫn. Tuy nhiên, nếu các thành viên gia tộc xem các đồng sự bên ngoài là thứ tài sản giá trị và là nguồn cung cấp những lời khuyên cùng quan điểm sáng suốt, họ sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp tiềm năng vô hạn.

Ngược lại, các giám đốc bên ngoài cũng nên thấu hiểu và tôn

trọng mục tiêu kinh doanh của gia tộc chủ sở hữu doanh nghiệp. Không những thế, họ còn phải nhận thức được những đóng góp nổi bật mà các thành viên gia tộc đã mang lại thông qua lịch sử hình thành, quá trình hoạt động lâu dài và tinh thần cống hiến của họ đối với doanh nghiệp.

Theo một giám đốc nhận xét, các thành viên gia tộc "luôn có vốn hiểu biết độc nhất vô nhị về hoạt động của doanh nghiệp qua nhiều năm đóng góp cho cơ nghiệp gia đình – thời điểm chưa có giám đốc nào xuất hiện." Quan trọng hơn chính là giá trị ý nghĩa của những di sản kế thừa từ chính danh hiệu và lịch sử hình thành của gia tộc, vốn có mối liên hệ mật thiết với quá trình phát triển của doanh nghiệp. "Khi tên bạn xuất hiện trên thứ gì đó, đồng nghĩa bạn đã tạo được dấu ấn cá nhân; điều đó hoàn toàn khác với những gì một nhà quản lý chuyên môn có thể mang lại," vị giám đốc cho biết. "Nếu bạn là một người nhà Molson đang điều hành công ty Molson's? Không còn nghi ngờ gì nữa, đó chính là dấu ấn cá nhân. Đối với những cá nhân đó, doanh nghiệp chắc chắn sẽ có ý nghĩa với họ hơn hẳn những người khác, cả trên phương diện cảm xúc lẫn danh tiếng." Nếu các giám đốc bên ngoài không tôn trọng những giá trị đặc trưng do các thành viên gia tộc mang lại trong phòng họp cấp cao, thì nhiều khả năng họ sẽ tiếp tục kìm hãm sức cống hiến của các thành viên này, và khiến hiệu suất chung của ban điều hành giảm sút.

**Tối ưu hóa hiệu quả từ các giám đốc trong gia tộc**

Các ban điều hành thuộc các công ty gia đình luôn lợi dụng sự hiện diện của các giám đốc trong gia tộc bằng cách thiết kế những quy trình hòng kết hợp họ với ban điều hành, sao cho đóng góp họ mang lại đạt hiệu quả cao nhất. Quá trình này sẽ bắt đầu khi gia tộc sở hữu lựa chọn thành viên đại diện cho họ trong ban điều hành. Các ban lãnh đạo có cơ cấu phức tạp hơn – và những doanh nghiệp từng trải qua ba thế hệ giám đốc trở lên – sẽ quy định rõ các nguyên tắc và chỉ dẫn khi tiến hành quy trình này.

Ví dụ, một gia tộc hiện nay đang trải qua đời thứ năm sở hữu tập đoàn, đã quyết định thành lập một cơ cấu ủy thác nhằm cho phép 8 thành viên gia tộc được bầu chọn vào ban lãnh đạo tập đoàn. Họ cũng ra quy định rằng: 4 thành viên được chọn vào ban điều hành tập đoàn nhất định phải phục vụ trong hội đồng ủy thác từ trước. Chủ tịch ban điều hành giải thích: "Phương pháp này có hai ưu điểm. Thứ nhất, đó sẽ là bước nhảy vọt dành cho những ai chưa phục vụ trong hội đồng ủy thác nhưng có mong muốn tham gia ban điều hành. Các thành viên ủy thác cũng phải tuân theo điều lệ

của ban điều hành, đồng thời sẽ tham gia trình bày và thảo luận về những gì đang diễn ra trong công ty hoặc trong các cuộc họp cấp cao. Vì vậy, nhờ có kinh nghiệm hoạt động trong hội đồng ủy thác, bạn sẽ hiểu hơn về doanh nghiệp, về các vấn đề, các thành viên, và có cho mình bước dậm nhảy tốt hơn khi bước chân vào ban lãnh đạo tập đoàn. Ưu điểm thứ hai chính là các thành viên ủy thác – những người trực tiếp bầu chọn ứng viên tham gia ban điều hành – sẽ đánh giá các đồng sự của họ 'đủ tư cách' đặt chân vào ban lãnh đạo, vì họ đã cùng nhau phục vụ trong hội đồng ủy thác một thời gian.

Một doanh nghiệp gia đình khác lại yêu cầu các thành viên có mong muốn phục vụ trong ban điều hành tập đoàn trước tiên phải có thành tích phục vụ trong một tổ chức phi lợi nhuận hoặc trong các ban điều hành khác. Tuy nhiên, vẫn còn một số doanh nghiệp chuyên chuẩn bị sẵn các tiêu chí cụ thể nhằm đề cao phẩm chất của thành viên gia tộc so với những người khác, khi ban điều hành bắt đầu lựa chọn ứng viên.

Một số ban điều hành công ty gia-đình-trị còn áp đặt thêm một điều kiện: mỗi giám đốc mới có chân trong gia tộc phải gặp gỡ chủ tịch ủy ban bổ nhiệm/quản lý trước khi nhận được quyết định bổ nhiệm sau cùng. Một chủ tịch ban điều hành từng áp dụng phương pháp này giải thích: "Đây không hẳn là quyền phủ quyết; việc lựa chọn các giám đốc trong gia tộc vẫn luôn thuộc phạm vi chi phối của gia tộc sở hữu. Nhưng nếu chủ tịch ủy ban bổ nhiệm và quản lý gặp mặt giám đốc được gia tộc đề cử và báo cáo với tôi rằng họ thật sự lo lắng về năng lực cá nhân của người đó, chúng tôi chắc chắn sẽ đánh giá nghiêm túc nhận xét này. Vấn đề trên cũng sẽ được nêu lên trước cá nhân đó và toàn thể gia tộc, và chúng tôi có thể sẽ phải thay đổi ý định cất nhắc anh ta vào ban điều hành."

Hòa nhập và đào tạo các giám đốc trong gia tộc là nhiệm vụ vô cùng quan trọng. Nếu ném thẳng ứng viên đó xuống hồ sâu và để mặc cho anh ta tự bơi hoặc tự chìm, bạn có thể báo hại chính anh ta và toàn bộ ban điều hành.

"Tôi đã chứng kiến tình huống một thành viên gia tộc hoàn toàn không phù hợp được bầu chọn vào ban điều hành; và tất nhiên, không giám đốc nào chấp nhận anh ta," một giám đốc giải thích. "Anh ta đã bị chính gia đình của mình và các giám đốc bỏ mặc. Anh ta không am hiểu về chuyện kinh doanh, và cũng chẳng có người hướng dẫn thật sự; do đó, anh ta luôn đặt ra những câu hỏi ngu ngốc và chẳng đóng góp được chút gì. Hiển nhiên, các thành

viên ban điều hành đã đối xử với anh ta như kẻ ngoài cuộc, và đã cùng anh ta trải qua khoảng thời gian hết sức tồi tệ."

Các quy trình định hướng thường rất đa dạng. Một số ban điều hành sẽ yêu cầu các giám đốc trong gia tộc tham gia hội họp cùng họ dưới vai trò người quan sát trong vòng sáu tháng (hoặc một năm), trước khi chính thức gia nhập ban lãnh đạo. Một số doanh nghiệp khác lại gửi các giám đốc này đến những khóa đào tạo trước hoặc ngay sau khi họ được bổ nhiệm. "Chúng tôi luôn đều đặn gửi một thành viên gia tộc vừa gia nhập ban điều hành song song với một quản lý cấp cao đến khóa huấn luyện dành cho các giám đốc bên ngoài," một giám đốc cho biết. "Phương pháp này sẽ khuyến khích họ cải thiện mối quan hệ giao tiếp, chia sẻ những quan điểm khác biệt tại khóa học và tăng cường học hỏi lẫn nhau."

Một số ban điều hành còn yêu cầu một giám đốc ngoài đóng vai trò cố vấn không chính thức đối với thành viên mới. "Trưởng ban giám đốc sẽ trở thành cầu nối hoàn hảo giữa giám đốc mới và ban điều hành, hỗ trợ họ trong quá trình hòa nhập, trả lời những thắc mắc của họ, và đóng vai trò hậu thuẫn cho họ," một giám đốc ngoài nhận xét. "Khi trưởng ban giám đốc đích thân nâng đỡ cho thành viên lãnh đạo mới trong gia tộc, hành động đó sẽ gián tiếp xác nhận thành viên mới là một phần của ban điều hành trước các giám đốc bên ngoài khác."

Một giám đốc bên ngoài đã đúc kết lại ý nghĩa thật sự từ việc hỗ trợ giám đốc trong gia tộc hòa nhập với ban điều hành: "Bạn sẽ muốn giám đốc mới trong gia tộc được các giám đốc bên ngoài khác thừa nhận như một 'giám đốc thật sự', chứ không phải ai đó đang lấp đầy chỗ trống trong ban điều hành. Bạn sẽ muốn họ thật sự đóng góp điều gì đó trên cương vị một thành viên lãnh đạo, dù hiểu rằng đóng góp của họ sẽ không giống những giám đốc ngoài khác. Đó là khi bạn đã tối ưu hóa thành công nỗ lực đóng góp từ cả hai phía, và giúp ban điều hành hoạt động thuận lợi."

**Các vấn đề đặc trưng đối với các giám đốc bên ngoài trong công ty gia-đình-trị**

"Một trong những điểm khác biệt lớn nhất tại một công ty gia-đình-trị chính là bạn phải quan sát cổ đông lớn nhất từ phía bên kia bàn họp," một giám đốc ngoài giải thích. "Tại đây, tình trạng này phổ biến hơn nhiều so với một công ty cổ phần. Nó sẽ khiến bạn khó ứng phó hơn khi vấp phải những vấn đề nhạy cảm. Nhưng bạn cũng sẽ cảm thấy xứng đáng với những ảnh hưởng

bạn tạo ra được trong phòng họp cấp cao."

Các giám đốc ngoài thường có khuynh hướng xem xét thấu đáo trước khi chấp nhận lời đề cử của ban điều hành tại các công ty gia-đình-trị hơn tại các ban giám đốc khác. Họ muốn tránh cảm giác thỏa hiệp khi buộc phải "tuân theo bất cứ điều gì cổ đông chi phối yêu cầu" – một giám đốc bên ngoài nhận xét. Một vị chủ tịch khác cũng khẳng định rằng: việc bổ nhiệm người ngoài vào các ban điều hành trên chẳng khác nào "bạn đang thuyết phục họ rằng ban lãnh đạo này cũng vận hành hệt như các công ty cổ phần khác".

Một số bài báo về các công ty gia-đình-trị cũng lưu ý về nguy cơ căng thẳng lợi ích giữa các cổ đông thông thường và thành viên gia tộc. Trên thực tế, hầu hết các giám đốc chúng tôi từng trao đổi đều thừa nhận rằng những mâu thuẫn đó rất hiếm gặp. Tuy nhiên, nếu có bất đồng nghiêm trọng phát sinh giữa các giám đốc bên ngoài và cổ đông chi phối, thì vũ khí mạnh nhất của họ sẽ là nguy cơ tai tiếng từ một vụ từ nhiệm công khai. Vụ bê bối này có thể hủy hoại toàn bộ thành tựu của doanh nghiệp, đặc biệt nếu một bộ phận nhỏ các giám đốc ngoài đồng loạt từ nhiệm để phản đối. Các giám đốc ngoài thường xuyên trải qua tình trạng "bên miệng hố chiến tranh" tương tự có thể trở thành mối đe dọa thật sự. "Từ nhiệm công khai chính là đòn kết liễu, và công ty gia đình hiểu rõ điều đó," một giám đốc ngoài nhận định. "Tất nhiên, bạn chỉ nên đe dọa họ về khả năng đó khi tình thế đã trở nên cực kỳ nghiêm trọng." Giải pháp sau cùng của công ty có thể là quyết định tư hữu hóa hoặc bán lại doanh nghiệp, nếu mâu thuẫn đã bị đẩy cao đến mức không thể giải quyết.

Tất nhiên, sẽ tốt hơn cho tất cả các cổ đông nếu những mâu thuẫn lớn có thể được xử lý mà không phải viện đến những biện pháp khốc liệt như vậy. Điều này thường đòi hỏi mối quan hệ giữa thành viên gia tộc và các giám đốc bên ngoài phải dựa trên nền tảng thấu hiểu các mục tiêu và lập trường của đối phương. Nếu nền tảng này không được bồi đắp hàng ngày trong mối quan hệ công việc giữa các thành viên ban điều hành, nó sẽ không thể hỗ trợ giải quyết khi các nguy cơ tranh chấp lớn phát sinh.

**Kế hoạch tiếp nhiệm tại các công ty gia-đình-trị**

Lập kế hoạch kế nhiệm CEO là nhiệm vụ đầy thách thức đối với nhiều ban lãnh đạo; nhưng tại các công ty gia-đình-trị, nơi gia tộc sở hữu mong muốn duy trì thế ảnh hưởng trong đội ngũ quản lý cấp cao, trách nhiệm này sẽ càng khiến nhiều người nhụt chí. Về

cơ bản, nguồn nhân tài họ sở hữu rất hạn hẹp, đó là chưa kể đến những đấu đá nội bộ giữa các thành viên gia tộc có thể trở nên rất khốc liệt và phá vỡ tiến trình kế nhiệm. Chúng cũng chính là nguy cơ dẫn đến một cuộc đối thoại mà mọi giám đốc bên ngoài đều khiếp sợ: thú nhận với CEO rằng con trai hoặc con gái của ông ta không đủ năng lực lãnh đạo. Những khó khăn trên đều đã được phản ánh qua các con số: một khảo sát do công ty Grant Thornton công bố năm 2004 đã cho thấy rằng: tại Canada, có khoảng 70% doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình không thể chuyển giao hoạt động của họ cho thế hệ sở hữu thứ hai, và 90% không thể truyền đến thế hệ thứ ba.7

May mắn thay, tình trạng trên cũng không đến nỗi quá vô vọng. Qua quá trình nghiên cứu và kinh nghiệm hoạt động lâu dài, chúng tôi đã phát hiện một số yếu tố có khả năng gia tăng cơ hội thành công:

BẮT ĐẦU SỚM. Điều này đòi hỏi tinh thần chung ở gia tộc sở hữu doanh nghiệp. Một chủ tịch danh dự đã giải thích: "Tình thế sẽ khả quan nhất nếu xung quanh bạn là một gia tộc hiểu rõ doanh nghiệp không chỉ là tài sản cá nhân của riêng họ. Các thành viên có thâm niên trong gia tộc phải phát huy tinh thần trên ngay từ ban đầu, và giải thích với con cái họ ngay từ khi chúng còn bé rằng: nếu chúng muốn tranh đấu cho công việc này, chúng không thể dựa vào quyền thừa kế. Đó chính là phẩm chất coi trọng nhân tài, và chúng sẽ buộc phải chứng tỏ bản thân nếu mong muốn dấn sâu vào thử thách."

THIẾT LẬP CÁC NGUYÊN TẮC VÀ KẾT CẤU NỀN TẢNG. Đây là giai đoạn rất quan trọng trong tiến trình. Một công ty nếu muốn chuyển giao thuận lợi đến thế hệ lãnh đạo thứ ba trong gia tộc, công ty đó phải phát triển nên một hệ thống các nguyên tắc – chẳng hạn như yêu cầu các thành viên gia tộc mong muốn làm việc tại công ty phải trải qua vài năm tu nghiệp bên ngoài, trước khi đủ tư cách gia nhập. Họ còn lập nên một ủy ban bao gồm một chủ tịch và phó chủ tịch (đều bao gồm thành viên trong gia tộc) cùng một CEO và phó chủ tịch phụ trách nhân sự (đều là thành viên ngoài gia tộc) để quan sát tiến độ phát triển của các thành viên gia tộc trong công ty.

Cơ cấu này đã giúp cất bỏ gánh nặng mang tên "người quyết định duy nhất" đối với quá trình tiến bộ của một thành viên gia tộc khác trên vai chủ tịch công ty. Quan trọng hơn, nó còn đảm bảo các thành viên gia tộc sẽ nhận được những góp ý trung thực cần thiết trong quá trình phát triển chuyên môn – điều vốn dĩ rất khó

khăn khi một quản lý cấp trung được yêu cầu đánh giá hiệu suất hoạt động của "cậu ấm" hay "cô chiêu" chủ tịch hoặc CEO.

PHÁT TRIỂN TIỀM NĂNG CỦA ỨNG VIÊN VÀ TẠO THUẬN LỢI CHO DOANH NGHIỆP KHI TIẾP NHẬN HỌ. Phát triển một phương pháp có hệ thống nhằm thỏa mãn mục tiêu nói trên có lẽ là bước quan trọng nhất. Điều này đồng nghĩa bạn phải "tạo điều kiện cho ứng viên tiếp xúc với ban điều hành từ sớm và thật thường xuyên, giao cho cá nhân đó những công việc thật sự thử thách," một giám đốc bên ngoài cho biết. Điều này cho phép ứng viên "chứng tỏ họ đủ khả năng đối phó với mọi vấn đề – và giành được sự tín nhiệm từ ban lãnh đạo cũng như các thành viên khác trong ban quản lý cấp cao".

Một trưởng ban giám đốc đã thuật lại câu chuyện về quá trình CEO hiện tại của ông (thành viên đời thứ ba trong gia tộc) đã xây dựng nên một kế hoạch phát triển quy mô lớn nhằm chứng tỏ bản thân với ban điều hành, bao gồm cả việc cho phép các thành viên lãnh đạo phỏng vấn riêng cố vấn đào tạo mà không có mặt anh ta: "Điều đó đòi hỏi lòng tự tin và quyết tâm rất lớn, và chúng tôi tôn trọng điều đó," vị giám đốc cho biết. "Điều khiến tôi thật sự nể phục chính là: mãi đến sáu năm sau đó, anh ta vẫn nỗ lực phát triển năng lực chuyên môn cho tương xứng với cương vị lãnh đạo. Nếu buộc phải so sánh, anh ta nhất định sẽ vượt trội hơn hầu hết CEO thuộc các công ty cổ phần khi giành được công việc và tiếp tục tiến bộ trong công việc, vì anh ta biết mình được giám sát khắt khe đến thế nào. Anh ta thật sự mong muốn trở thành một giám đốc xuất sắc hơn; và quyết tâm đó trong anh chắc chắn vẫn chưa phai nhạt dù đã được bổ nhiệm làm CEO."

Trong tất cả những giai thoại chúng tôi được nghe về cách thức CEO trao lại quyền trượng cho thế hệ tiếp theo, phải kể đến một công ty sở hữu tiến trình kế nhiệm vô cùng toàn diện. Các thành viên ủy ban nhân sự tại đây – trực thuộc ban điều hành – đã tiến hành hơn 30 cuộc phỏng vấn với cựu thủ trưởng của các ứng viên, các báo cáo viên trực tiếp, khách hàng chủ chốt, cùng các phóng viên và chuyên gia phân tích trong ngành nghề họ hoạt động. Ngoài ra, ba ứng viên đẳng cấp ngoài doanh nghiệp cũng tham gia phỏng vấn vào vị trí này. Quá trình thẩm định chu đáo của ban lãnh đạo đã vượt xa tiêu chuẩn thường thấy tại các công ty cổ phần, nhằm đảm bảo họ sẽ hoàn toàn hài lòng trước khi chấp nhận lựa chọn một thành viên trong gia tộc vào chiếc ghế CEO.

Vạch trần năng lực của đội ngũ điều hành và nguồn nhân tài tại các công ty gia-đình-trị thậm chí còn mang ý nghĩa quan trọng

hơn hẳn tại những doanh nghiệp khác, vì các thành viên trong đội ngũ quản lý vẫn thường "chấm đủ điểm" cho các ứng viên xuất thân gia thế, dù năng lực của họ có yếu kém. Một giám đốc bên ngoài giải thích: "Cứ cho rằng tôi cảm thấy vị 'công tử' đó đã chứng tỏ được bản thân, nhưng thực chất anh ta vẫn còn quá nhiều thiếu sót. Nếu anh ta sẵn sàng cho phép một CFO kiệt xuất hậu thuẫn phía sau, tôi có thể mở đường cho anh ta đến chiếc ghế CEO. Nhưng tôi sẽ không thể làm thế nếu tôi vẫn chưa thỏa mãn với năng lực của CFO mới." Một số giám đốc ngoài khác cũng khẳng định rằng: các ứng viên phải có thái độ tự ý thức và sẵn sàng hợp tác với các đồng sự nhằm bù đắp cho khuyết điểm của bản thân. "Trong một trường hợp nọ, tôi biết chúng tôi có thể cắt cử một đội ngũ quản lý hùng mạnh chống lưng cho anh chàng đó, nhưng anh ta lại chẳng mấy hứng thú," một giám đốc cho biết. "Anh ta quá đề cao khả năng của bản thân và không chịu tiếp thu. Sau cùng, ban điều hành đã không chấp thuận cho anh ta trở thành CEO."

Một khi công ty đã trải qua thế hệ sở hữu thứ ba trở lên, họ sẽ cần đến một cơ cấu lãnh đạo lai ghép. Trường hợp phổ biến nhất chính là một thành viên gia tộc sẽ sắm vai chủ tịch điều hành, trong khi một thành viên khác ngoài gia tộc sẽ nhậm chức CEO. Hoặc giả, thành viên gia tộc sẽ tiếp tục giữ chức vụ CEO, nhưng phải đề xuất thêm một quản lý có thâm niên vào vị trí COO – người sẽ đảm trách vai trò CEO trên thực tế. Đôi khi, đây được xem là bước chuyển tiếp nhằm chuẩn bị cho thành viên gia tộc "vươn đến" vị trí tối cao; nhưng trong nhiều trường hợp khác, đó lại là cơ cấu chính thức.

Cơ cấu lãnh đạo lai ghép sẽ phát huy tính hiệu quả khi gia tộc sở hữu cần duy trì sức ảnh hưởng thiết yếu lên doanh nghiệp, trong khi vẫn liên tục bổ sung chuyên môn quản lý vào đội ngũ lãnh đạo của gia tộc, đồng thời giảm bớt gánh nặng "thỏa mãn tất cả mọi người" trên vai người lãnh đạo công ty. Trong các kịch bản nói trên, các thành viên gia tộc sẽ tăng cường xuất hiện trước công chúng và lợi dụng yếu tố được một giám đốc gọi là: "phép màu từ Bill Ford khi ông ấy kể với bạn về công ty Ford." Muốn thế, họ phải xây dựng và duy trì mối quan hệ công việc hết sức thẳng thắn và mang tính xây dựng giữa các cá nhân đảm đương hai vai trò trên.

Tuy tiến trình kế nhiệm tại các công ty gia-đình-trị có thể trở nên vô cùng khó khăn, nhưng nó cũng hứa hẹn những lợi ích quan trọng. Một giám đốc bên ngoài lưu ý: "Các thành viên gia tộc nếu tham gia trực tiếp vào hoạt động kinh doanh – như đảm nhiệm

chức vụ CEO – sẽ xây dựng được cho mình một quan điểm riêng đích thực; vì bản thân họ đã vừa phải đứng trên lập trường của một cổ đông, vừa phải có tầm nhìn của một quản lý trong doanh nghiệp. Đó là điểm khác biệt rất lớn giữa một thành viên gia tộc chủ động tham gia vào hoạt động doanh nghiệp (chẳng hạn như CEO) và một gã họ hàng thừa kế nào đó chỉ biết yên vị trên ghế lãnh đạo, mà chẳng đoái hoài gì đến công việc quản lý đang diễn ra hàng ngày." Chủ tịch một công ty từng khiến mọi người ngưỡng mộ vì cách thức "trao lại quyền trượng" của gia tộc ông cho vô số thế hệ, đã giải thích: "Khuyến khích các thành viên gia tộc tham gia vào hoạt động quản lý sẽ tạo nên mối liên kết giữa cấp quản lý và ban lãnh đạo trong gia tộc, và giúp các thành viên gia tộc trở nên đoàn kết hơn."

**Cơ cấu quản lý gia đình**

Tình đoàn kết trong gia đình – yếu tố đóng vai trò sống còn trong hoạt động quản lý tại các công ty gia-đình-trị – đang ngày càng trở nên khó duy trì do quyền sở hữu đã bị phân tán khắp gia tộc. "Bành trướng là kẻ thù của sự đoàn kết," một giám đốc bên ngoài nhận xét. "Bạn sẽ không thể tiếp tục xử lý mọi vấn đề quanh bàn ăn nữa. Bạn cần phải thiết lập nên các quy trình nhằm quản lý vấn đề thật hiệu quả."

Một cơ cấu quản lý tách biệt với quyền lực gia tộc, độc lập với cơ cấu quản lý doanh nghiệp sẽ cho phép công ty ứng phó một cách có hệ thống đối với những vấn đề về gia tộc phát sinh ngoài phòng họp cấp cao. Thiếu vắng nó, doanh nghiệp chỉ đơn thuần là một diễn đàn nơi các vấn đề "có thể" sẽ được giải quyết. Trưởng ban giám đốc thuộc một công ty gia-đình-trị đã lưu ý rằng: "Nếu công ty đang sắp đối phó với một vấn đề nghiêm trọng, gia tộc sở hữu sẽ phải thảo luận riêng về vai trò của họ đối với vấn đề này, trước khi các giám đốc bước vào phòng họp."

Các công ty với kết cấu lãnh đạo phức tạp nhất và từng trải qua vô số đời cổ đông sở hữu, sẽ chủ động yêu cầu các thành viên trong gia tộc của họ tìm hiểu về hoạt động kinh doanh bên ngoài phòng họp cấp cao, và phối hợp với nhau tốt hơn như một đại gia đình. Một vị chủ tịch đã mô tả như sau về gia đình của ông: "Hàng năm, chúng tôi đều tổ chức hai buổi họp cuối tuần với sự tham gia của toàn bộ gia tộc. Cuộc họp đầu tiên chỉ đơn thuần là một dịp hội ngộ gia đình và diễn ra hết sức vui vẻ. Trong khi đó, cuộc họp thứ hai lại trật tự hơn hẳn. Lúc này, cả gia đình sẽ dành thời gian cho hoạt động kinh doanh – chẳng hạn, trong ngày đầu tiên, CEO sẽ thuyết trình về tình hình công ty. Sau đó, chúng tôi sẽ phân nhóm

các đề tài được quan tâm đặc biệt, và mọi thành viên tham gia sẽ lựa chọn những chủ đề họ muốn tham dự. Sau một ngày dài, cả gia đình sẽ chuyển sang họp bàn riêng và trao đổi về những gì họ tiếp thu được từ phiên họp, đồng thời khai thác sâu những vấn đề liên quan đến gia tộc cùng các thành viên được bầu chọn."

Khi nguy cơ đấu đá nội bộ phát sinh giữa các thành viên trong gia tộc, chúng sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động quản lý; trong những tình huống ngặt nghèo nhất, công ty có thể bị rao bán. Tuy nhiên, trong trường hợp khả quan, tranh chấp trong gia tộc vẫn có thể gây trở ngại đến ban lãnh đạo, và thường tạo nên những xung đột bè phái khó có thể hàn gắn. Một giám đốc thuộc gia tộc nhận xét: "Muốn công ty gia-đình-trị hoạt động tốt, toàn thể đại gia đình phải trung thực và đoàn kết với nhau, thay vì đề cao chủ nghĩa cá nhân và đẩy nhau vào thế cực đoan. Mấu chốt chính là họ phải hiểu rõ các mục tiêu của gia tộc – Họ đang muốn tăng trưởng kinh doanh, hay tối đa hóa tài sản? – Nếu có quá nhiều mâu thuẫn tồn tại giữa các thành viên, điều bạn thật sự cần làm chính là hiểu rõ mục tiêu của cả gia tộc đối với doanh nghiệp này."

Người lãnh đạo các công ty gia-đình-trị phải hoàn toàn hiểu rõ mục tiêu của gia tộc sở hữu, và đóng vai trò cầu nối giữa gia tộc này với doanh nghiệp. Dù cấu trúc lãnh đạo của ban điều hành bao gồm một thành viên gia tộc trong vai trò chủ tịch điều hành, hay một giám đốc ngoài trong vai trò chủ tịch danh dự, người đó cũng phải hiểu rõ mục tiêu, giá trị đóng góp cũng như lập trường của ban lãnh đạo về các vấn đề then chốt. "Nếu gia tộc sở hữu muốn thực hiện điều gì đó mà ban điều hành không tán thành, gia tộc phải tìm hiểu nguyên nhân phía sau quyết định trên," một chủ tịch danh dự giải thích. "Thông thường, bạn sẽ đảm trách vai trò quan trọng nhằm hỗ trợ họ tìm hiểu về nguyên nhân cơ bản đứng sau lập trường của ban điều hành (hoặc ngược lại, nếu gia tộc không ủng hộ hoạt động ban điều hành muốn tiến hành)."

**TÓM TẮT**

Chúng tôi tin các ban điều hành tại Canada và Hoa Kỳ đang phải vật lộn với cùng những vấn đề, và đang tìm cách giải quyết chúng một cách hiệu quả nhất – bên cạnh đó, những chủ đề bao trùm trong cuốn sách này đều có thể áp dụng như nhau đối với các ban điều hành đến từ hai bên biên giới. Trong chương này, chúng tôi đã tập trung thảo luận về ba khía cạnh nổi bật – tuy chưa thể nói là đặc thù – trong môi trường quản trị doanh nghiệp tại Canada, bao gồm: việc áp dụng rộng rãi chức danh chủ tịch danh dự, sự

thịnh hành các ban lãnh đạo doanh nghiệp quốc doanh tự quản cùng ban điều hành tại các công ty gia-đình-trị với quyền bầu cử kép hoặc bầu cử đa phiếu.

Doanh nghiệp Canada đã có những trải nghiệm vô cùng tích cực cùng với các chủ tịch danh dự. Dành thời gian xác định vai trò của chủ tịch danh dự và CEO, cũng như thiết lập mối quan hệ công việc mang tính xây dựng giữa chủ tịch danh dự, CEO và các giám đốc khác là những nhiệm vụ then chốt làm nên thành công của cấu trúc lãnh đạo này.

Đặc trưng của các doanh nghiệp quốc doanh tự quản chính là vô số mối quan hệ vô cùng phức tạp có liên quan đến cơ cấu, vai trò và trách nhiệm kiểm soát các mâu thuẫn lợi ích tiềm ẩn của ban điều hành. Các ban lãnh đạo tại đây thường khó có thể khẳng định "tính hiệu quả" sẽ mang lại điều gì, do phạm vi trách nhiệm của họ luôn vượt xa những con số tài chính thông thường. Chúng tôi cũng đã đề cập đến một số yếu tố vừa thúc đẩy, vừa cản trở ban điều hành hoạt động hiệu quả trên phương diện này.

Cuối cùng, chúng tôi đã thảo luận về một số phương pháp nhằm tối ưu hóa tính hiệu quả trong hoạt động của các ban điều hành công ty gia-đình-trị. Phương pháp này sẽ bắt đầu từ việc thấu hiểu những đóng góp xứng đáng từ các giám đốc trong và ngoài gia tộc, cũng như hỗ trợ các thành viên gia tộc hòa nhập thành công vào ban điều hành. Chúng tôi cũng đề cập đến những thách thức trong quá trình lên kế hoạch tiếp nhiệm trong bối cảnh các thành viên gia tộc vẫn nắm quyền lãnh đạo công ty, cũng như phương thức áp dụng cơ cấu quản trị gia đình tách biệt với chính bản thân ban điều hành doanh nghiệp.

# Chương 13

# QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TẠI ANH QUỐC

Margaret Exley
Belinda Hudson

Trong hơn một thập niên vừa qua, Vương quốc Anh đã áp dụng thành công một phương thức cơ sở tiên tiến nhằm cải thiện hoạt động quản trị doanh nghiệp, dựa trên các nguyên tắc về tính minh bạch và tinh thần trách nhiệm. Quả thực, trong suốt nhiều năm qua, phương thức này vẫn được đánh giá cao tại một số thị trường được quản lý tốt và thân thiện với cổ đông. Điều này càng được khẳng định trong bảng xếp hạng các quốc gia gần đây nhất do Cục Quản trị Đo lường Quốc tế (Governance Metrics International) thực hiện; theo đó, Vương quốc Anh đã giành thứ hạng cao nhất trong số 23 quốc gia được khảo sát, bao gồm Hoa Kỳ, Canada và Australia.1

Những nét đặc trưng tiêu biểu trong cơ chế quản trị doanh nghiệp tại Anh Quốc có thể kể đến như sau:

- Một mô hình ban lãnh đạo tập quyền
- Sự phân tách vai trò giữa chủ tịch và tổng giám đốc
- Không nhân viên nào được phép đại diện cho ban lãnh đạo
- Một phương thức yêu cầu doanh nghiệp "tuân thủ hoặc giải thích" được xây dựng dựa trên nền tảng nguyên tắc, chứ không phải luật lệ
- Một lịch sử hoạt động có ý nghĩa quan trọng của giới cổ đông thuộc các tổ chức đầu tư, đặc biệt có liên quan đến thù lao dành cho các giám đốc

Trong hơn 5 năm trở lại đây, do ảnh hưởng từ hàng loạt vụ việc

tai tiếng về năng lực yếu kém của ban điều hành, hoạt động của các ban lãnh đạo doanh nghiệp tại Anh Quốc đã được thắt chặt và củng cố. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng xem xét cụ thể những thay đổi trên và cách chúng ảnh hưởng đến phương thức quản trị doanh nghiệp tại Vương quốc Anh. Nguyên tắc hoạt động được củng cố, kết hợp với các trách nhiệm được xác định cụ thể, những vai trò mới xuất hiện, cấu trúc các ủy ban được làm rõ cùng các quy trình sắc bén hơn trong ban điều hành – tất cả đều là tác nhân dẫn đến những thay đổi quan trọng.

Tuy những bước thay đổi này đã phát triển vượt quá quy mô một cuộc cách mạng, và đều hình thành từ nền tảng cải cách được phát động từ đầu thập niên 1990, nhưng vẫn có một số hoạt động gây nhiều tranh cãi – chẳng hạn như yêu cầu bổ nhiệm một giám đốc cấp cao độc lập hay khuyến cáo tổng giám đốc không nên kiêm nhiệm thêm chức vụ chủ tịch trong cùng công ty. Tuy nhiên, những thay đổi gây tranh cãi nói trên đang dần trở thành quy chuẩn. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp chú trọng hơn về các vấn đề như: giới thiệu thành viên ban điều hành mới, tính độc lập trong quy trình bổ nhiệm họ, cũng như phương pháp đánh giá hiệu suất của họ cùng các quy trình ra quyết định. Thay đổi đang xuất hiện ngày càng nhiều, trong khi tỷ lệ rủi ro/lợi ích đến từ các chủ tịch danh dự cũng đang biến đổi không ngừng.

## CƠ SỞ PHÁP LÝ

Phương thức cơ sở trong hoạt động quản trị hiện tại đã xuất hiện từ sau Báo cáo Cadbury năm 1992. Tác nhân dẫn đến sự ra đời của báo cáo này chính là các vụ bê bối kinh doanh đầy tai tiếng diễn ra từ cuối thập niên 1980 đến đầu 1990, gắn liền với những cái tên như Coloroll, Polly Peck, Ngân hàng Tín dụng & Đầu tư Quốc tế (Bank of Credit & Commerce International) và đế chế Maxwell. Sau đó, phương thức cơ sở này đã tiếp tục được hoàn thiện thông qua các báo cáo Greenbury (năm 1995), Hampel (năm 1998) – dẫn đến việc ban hành một bộ luật độc lập (hay hỗn hợp) vào năm 1998 – và Báo cáo Turnbull (năm 1999).

Năm 2002, chính phủ Anh Quốc đã bổ nhiệm Derek Higgs đảm trách việc đánh giá vai trò và tính hiệu quả của các chủ tịch danh dự, đồng thời đề xuất Ngài Robert Smith đánh giá vai trò và trách nhiệm của các ủy ban kiểm toán.2 Đây chính là câu trả lời cho hàng loạt vụ việc tai tiếng tại quốc gia này – đặc biệt trong trường hợp của Marconi và Equitable Life, khi họ gây tổn thất khủng khiếp đến lợi ích của các cổ đông. Tại Hoa Kỳ, đa số các vụ sụp đổ doanh nghiệp đình đám nhất thường là hậu quả từ hoạt động

kinh doanh phi pháp và hành vi lừa đảo. Tuy nhiên, tại Anh Quốc, nguyên nhân chính lại là hoạt động kém hiệu quả – nhân tố chủ yếu khiến lòng tin của nhà đầu tư bị suy giảm và dấy lên các câu hỏi về vai trò cùng hiệu suất cụ thể của ban điều hành, cũng như của các chủ tịch danh dự.

Higgs nhận định: "Nhằm đối phó với sự bất an đang ngự trị trong doanh nghiệp, nhiều khả năng mục đích của bản đánh giá này chính là làm sáng tỏ vai trò của chủ tịch danh dự trong phòng họp cấp cao và mang đến những khuyến nghị nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của họ."

Hầu hết các khuyến cáo của Higgss và Smith đều được tổng hợp trong bộ luật hỗn hợp có điều chỉnh về quản trị doanh nghiệp, và được sáp nhập vào các quy định niêm yết do Ủy ban Dịch vụ Tài chính ban hành. Các khuyến cáo sau đó sẽ tiếp tục được hợp nhất trong cơ chế "tuân thủ hay giải thích" hoặc bổ sung trong bộ luật như các đề xuất thực tiễn nhất. Bộ luật cũng bao gồm những nguyên tắc chủ yếu và thứ yếu, cùng các điều khoản áp dụng cho các kỳ kế toán bắt đầu sau ngày 1 tháng 11 năm 2003.

Bộ luật cũng được bổ sung vào các quy định về báo cáo thù lao ban giám đốc và được chính phủ ban bố năm 2002 nhằm thúc đẩy sự minh bạch trong những vấn đề liên quan đến thù lao ban giám đốc, cùng một loạt nguyên tắc chỉ đạo đến từ các tổ chức đầu tư và cơ quan đại diện khác nhau, như hiệp hội các hãng bảo hiểm Anh Quốc và hiệp hội quỹ trợ cấp quốc gia.

Các quy định về báo cáo thù lao ban giám đốc đã vạch rõ các nguyên tắc nghiêm ngặt hơn dành cho những công ty kể trên, đồng thời yêu cầu các giám đốc thuộc mỗi công ty đệ trình một báo cáo thù lao để hội đồng cổ đông phê duyệt trong các kỳ đại hội.

Chỉ trong vài năm gần đây, hàng loạt nguyên tắc chỉ đạo do các tổ chức đầu tư ban hành đã vấp phải sự chỉ trích dữ dội từ vô số công ty; do họ đã khiến các doanh nghiệp vốn dĩ luôn phải tìm cách làm hài lòng mọi cổ đông, nay lại chuốc thêm rắc rối. Mới đây, Ngài Bryan Nicholson, chủ tịch hội đồng báo cáo tài chính, đã kêu gọi các nhà đầu tư áp dụng một bộ luật riêng. Hermes Investment Management sau đó đã phản hồi bằng cách gửi một lá thư đến mọi công ty có niêm yết trên FTSE All-Share Index (Thị trường chứng khoán London), tuyên bố rằng giám đốc quỹ của họ hiện đang thay thế các nguyên tắc chỉ đạo về quản trị doanh nghiệp bằng một bộ luật hỗn hợp, nhằm khắc phục tình trạng hỗn loạn

đến từ các nguyên tắc xung khắc nhau. Morley Fund Manager cũng thể hiện những động thái tương tự; đồng thời, nhiều vị chủ tịch và doanh nghiệp cũng hy vọng rằng các cá nhân và tổ chức khác sẽ tiếp bước họ.

Hội đồng báo cáo tài chính, cơ quan chịu trách nhiệm theo dõi việc tuân thủ bộ luật hỗn hợp cùng quá trình thực thi tại các công ty và hội đồng cổ đông được niêm yết, đã tiến hành một đánh giá không chính thức về ảnh hưởng của nó.3 (Họ cũng đề xuất nên tiến hành đánh giá chính thức vào cuối năm 2005.) Tuy các khuyến cáo từ Higgs đã phản ánh một thách thức to lớn đối với doanh nghiệp, nhưng kết quả đánh giá không chính thức vẫn cho thấy được sự tiến bộ đáng khích lệ từ khi bộ luật được ban bố có hiệu lực. Từ các nhà đầu tư cho đến doanh nghiệp đều tin tưởng rằng môi trường quản trị doanh nghiệp sẽ được cải thiện trong 12 tháng đầu tiên sau khi ban bố bộ luật; đồng thời, nhiều ban lãnh đạo cũng nhập cuộc và trở nên chuyên nghiệp hơn. Họ kỳ vọng những điều khoản trong đó sẽ phát huy lợi ích, và năng suất cùng hiệu quả hoạt động của ban điều hành cũng sẽ được cải thiện đáng kể.

Bên cạnh gánh nặng pháp lý đến từ chính phủ Anh Quốc, các doanh nghiệp Anh có niêm yết trên thị trường chứng khoán Hoa Kỳ còn buộc phải tuân thủ thêm điều kiện luật pháp tại Mỹ – và đó là những yêu cầu phiền toái hơn cả đạo luật Sarbanes-Oxley. Làn sóng lo âu ngày càng lan rộng, khiến cho một số doanh nghiệp đã dành không ít thời gian cho việc tuân thủ các quy định pháp lý, và tất nhiên cũng ít quan tâm hơn đến định hướng chiến lược và hoạt động quản lý rủi ro trên diện rộng – đó chính là mối bận tâm được phản ánh trong khảo sát của chúng tôi đối với các thành viên ban điều hành tại Mỹ.

## ẢNH HƯỞNG TỪ BẢN ĐÁNH GIÁ CỦA HIGGS

Năm 2002, Higgs đã tuyên bố trong nghiên cứu của ông rằng các nguyên tắc cơ bản trong hoạt động quản trị doanh nghiệp tại Anh Quốc đều rất đúng đắn. Ông tin phương pháp "tuân thủ hoặc giải thích" đã mang lại sự linh động và quyền tự quyết sáng suốt đối với các doanh nghiệp, đồng thời cho phép một ngoại lệ hợp lý bên cạnh nguyên tắc đúng đắn trên. Ông cũng lưu ý rằng phương pháp này đang được áp dụng ngày một rộng rãi bên ngoài biên giới Anh Quốc – chẳng hạn như tại Canada và trong Bộ luật Tabaksblat của Hà Lan.

Theo Higgs, "Sự lỏng lẻo hay khắt khe trong hệ thống pháp lý

không thể áp đặt thành hành vi hay thúc đẩy lòng tin – những yếu tố tôi cho là điều kiện cơ bản đối với một ban lãnh đạo tập quyền xuất sắc và thành tích hoạt động tối ưu của doanh nghiệp."

Ông cũng nhận ra trọng tâm của hoạt động quản trị thường chỉ giới hạn trong việc điều chỉnh mức thù lao của ban giám đốc, mà không quan tâm đến những động lực thật sự làm nên thành công cho doanh nghiệp. Ông đã tìm cách "chuyển trọng tâm sang năng suất và hiệu quả hoạt động của ban điều hành, đồng thời giảm thiểu những vi phạm do lơ là bổn phận – dù đó là vấn đề chiến lược, hiệu suất hay hoạt động giám sát."

Ông cũng nhấn mạnh giả thuyết rằng một ban điều hành xuất sắc và mạnh mẽ chính là điều kiện tiên quyết cho một doanh nghiệp thành công; và nếu không có họ, các công ty Anh Quốc chắc chắn sẽ hoạt động kém hiệu quả và vấp phải không ít thất bại. Ông cũng đề cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả của các giám đốc, dựa trên lập luận rằng: đối với một ban điều hành xuất sắc, các hành vi và mối quan hệ cũng quan trọng không kém thể chế và cấu trúc trong doanh nghiệp.

Các khía cạnh được xem xét trong báo cáo đánh giá Higgs bao gồm:

- Kết cấu và vai trò của ban điều hành
- Vai trò và trách nhiệm của thành viên ban lãnh đạo
- Các ủy ban
- Quy mô và tính cân đối trong ban điều hành

Những khuyến nghị của ông và sức ảnh hưởng từ chúng đến hành vi của doanh nghiệp – kể từ khi bộ luật hỗn hợp được ban bố – sẽ tiếp tục trong phần sau.

**Kết cấu và vai trò của ban điều hành**

Dưới mô hình lãnh đạo tập quyền tại Vương quốc Anh, ban điều hành thường bao gồm một chủ tịch cùng các giám đốc điều hành hoặc cố vấn (giám đốc ngoài) – hay những người được bổ nhiệm vào các ủy ban. Ngoài ra, ban điều hành còn nhận được sự hỗ trợ từ thư ký tập đoàn.

Higgs nhận thức được các công ty cần làm sáng tỏ hơn vai trò và trách nhiệm của thành viên ban điều hành; từ đó, ông đã đề xuất các khái niệm về vai trò của ban lãnh đạo, các ủy ban, chủ tịch, các giám đốc ngoài, giám đốc độc lập cấp cao và tổng giám đốc trong công ty.

Các vai trò then chốt của ban điều hành được xác định như sau:

- Lãnh đạo hoạt động kinh doanh của công ty dựa trên khuôn khổ các biện pháp kiểm soát hiệu quả và thận trọng, cho phép đánh giá và quản lý các rủi ro.
- Xác lập mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp.
- Đảm bảo nguồn tài chính và nhân lực cần thiết trong công ty nhằm đáp ứng các mục tiêu trên.
- Đánh giá hiệu suất cấp quản lý.
- Công bố một báo cáo đánh giá công bằng và dễ hiểu về vị thế hiện tại của công ty cùng các kỳ vọng trong tương lai.
- Duy trì một hệ thống kiểm soát nội bộ hợp lý nhằm bảo vệ lợi ích đầu tư của cổ đông và tài sản doanh nghiệp.
- Thiết lập nên các giá trị và quy chuẩn cho công ty, nhằm đảm bảo một tiến trình trao đổi thỏa đáng với các cổ đông.
- Đảm bảo các cổ đông và mọi cá nhân đều hiểu rõ bổn phận của mình.
- Tự cam kết rằng mọi kế hoạch đều đã được lên sẵn cho một tiến trình chuyển giao có trật tự, nhằm bổ nhiệm thành viên mới cho ban điều hành và ban quản lý cấp cao.

**Vai trò và trách nhiệm của các giám đốc**

Nghĩa vụ của các giám đốc cũng sẽ dần gia tăng, do quy định mới đã buộc ban điều hành phải công bố báo cáo đánh giá hoạt động và tài chính thường niên. Trong nỗ lực làm sáng tỏ những gì đang diễn ra trong phòng họp cấp cao, Higgs đã đề xuất rằng báo cáo và các kê khai thường niên cũng nên bao gồm một văn bản giải thích về cách thức hoạt động của ban điều hành.

CHỦ TỊCH. Higgs nhận ra rằng yếu tố quan trọng nhất làm nên tính hiệu quả của ban điều hành chính là tài lãnh đạo của chủ tịch, và ông cũng khẳng định rằng người đứng đầu doanh nghiệp phải thỏa mãn những điều sau:

- Ban điều hành phải phát huy tính hiệu quả từ mọi khía cạnh trong vai trò của họ, và phải lập nên một lịch trình hoạt động cụ thể.
- Các giám đốc tiếp nhận thông tin chính xác, rõ ràng và kịp thời.
- Ban điều hành giao tiếp hiệu quả với các cổ đông.
- Các giám đốc cố vấn phải có những đóng góp hiệu quả cụ thể, đồng thời luôn duy trì mối quan hệ mang tính xây dựng với các đồng sự điều hành.

Bên cạnh đó, chủ tịch còn phải đáp ứng các tiêu chí về tính độc lập trong hoạt động bổ nhiệm. Tuy bộ luật đã định nghĩa cụ thể về khái niệm độc lập, nhưng Higgs vẫn nhấn mạnh rằng tính độc lập phải có trong cả tính cách lẫn cách nhìn nhận của mỗi cá nhân; đồng thời, việc thiếu vắng các mối quan hệ và điều kiện cần thiết cũng sẽ ảnh hưởng đến quá trình suy xét của các giám đốc.

PHÂN BIỆT VAI TRÒ CỦA CHỦ TỊCH VÀ TỔNG GIÁM ĐỐC (CEO). Higgs đã nhấn mạnh rằng: chủ tịch chính là người chịu trách nhiệm dẫn dắt ban lãnh đạo một cách hiệu quả, còn tổng giám đốc sẽ giữ vai trò điều hành hoạt động kinh doanh của công ty. Ông cũng ủng hộ mạnh mẽ quan điểm và phương pháp lãnh đạo đang thịnh hành – theo đó, vai trò của chủ tịch và tổng giám đốc không nên thuộc về một cá nhân duy nhất. Nguyên nhân phía sau chính là: "chúng sẽ không cho phép một cá nhân thâu tóm toàn bộ quyền lực và sức mạnh, cũng như sẽ phân biệt vai trò lãnh đạo ban điều hành với nhiệm vụ dẫn dắt hoạt động kinh doanh."

Đặc biệt, ông cũng đề nghị các doanh nghiệp nên làm rõ phạm vi trách nhiệm giữa chủ tịch và tổng giám đốc, thông qua văn bản cụ thể và sự đồng thuận từ ban điều hành.

Vào thời điểm thực hiện báo cáo đánh giá, Higgs đã tuyên bố rằng: tại Anh Quốc hiện đã có khoảng 90% doanh nghiệp quyết định phân tách các vai trò trên do nhận thức được các lợi ích dự kiến trong báo cáo Cadbury. Số lượng các doanh nghiệp FTSE 100 từng kết hợp hai vai trò trên cũng sụt giảm đáng kể – điển hình, Unilever, British Land và Amvescap đều đã chuyển sang giải pháp tối ưu nhất – và khiến cho số công ty không tuân thủ điều kiện này trong bộ luật hỗn hợp chỉ còn đếm trên đầu ngón tay.

TỔNG GIÁM ĐỐC TIẾP NHIỆM CHỨC CHỦ TỊCH. Một khuyến nghị gây tranh cãi khác từ Higgs chính là "tổng giám đốc không nên kế nhiệm chức vị chủ tịch trong cùng một công ty". Những mối lo ngại chủ yếu liên quan đến quyết định thăng tiến này có thể kể đến:

- Chủ tịch có thể vẫn chưa muốn trao lại chiếc ghế nóng cho vị CEO sắp được bổ nhiệm, và gây khó dễ cho anh ta.
- Chủ tịch có thể cản trở tiến trình đánh giá khách quan về hoạt động của cấp quản lý điều hành và chiến lược doanh nghiệp.
- Chủ tịch có thể không đánh giá đầy đủ yêu cầu được cung cấp thông tin từ các giám đốc cố vấn – với mục đích trau dồi thêm hiểu biết về nội bộ công ty.

Bộ luật cũng khẳng định rằng: nếu ban điều hành quyết định CEO sẽ trở thành chủ tịch mới, thì trước hết họ nên tham vấn ý kiến các cổ đông lớn, đồng thời đưa ra lý do hợp lý trong báo cáo thường niên kế tiếp để các cổ đông xem xét vào thời điểm bổ nhiệm.

Inchcape là ví dụ tiêu biểu về quyết định bổ nhiệm CEO làm chủ tịch trái với khuyến cáo của Higgs. Tuy nhiên, công ty này đã tiến hành tham vấn 35% thành viên trong hội đồng cổ đông và đảm bảo sẽ được họ ủng hộ trong quyết định chuyển giao. Đó là do Peter Johnson, tổng giám đốc của họ, sẽ cần được bổ nhiệm vào vị trí cần thiết nhằm duy trì mối quan hệ với các khách hàng chủ chốt người Nhật Bản – với tỷ trọng doanh số chiếm hơn 50%. Johnson giải thích: "Khách hàng của chúng tôi luôn ưu tiên các mối quan hệ lâu dài. Họ không thích thay đổi; và nếu thay đổi diễn ra, họ muốn chúng phải được xử lý gọn gàng, không bất trắc."4

CÁC GIÁM ĐỐC CỐ VẤN. Đối với các giám đốc cố vấn – "những người trông nom quy trình quản trị" – vai trò của họ thường "vô hình và khá khó hiểu". Định nghĩa rõ ràng nhất về trách nhiệm của họ có thể được hiểu như sau:

- Phụ trách giám sát cấp quản lý điều hành.
- Tạo ra các thử thách mang tính xây dựng và đóng góp phát triển định hướng chiến lược.
- Tự hài lòng với các thông tin tài chính minh bạch và các biện pháp, hệ thống kiểm soát tài chính mạnh mẽ.
- Quyết định cấp độ thù lao phù hợp cho các giám đốc điều hành.
- Đóng vai trò then chốt trong quá trình bổ nhiệm, sa thải hoặc lên kế hoạch kế nhiệm các giám đốc điều hành nếu cần thiết.

Trong những năm gần đây, đã có một số vấn đề phát sinh do hậu quả từ việc các giám đốc cố vấn tiếp nhận thông tin không đầy đủ hoặc kém chất lượng. Một trường hợp mới đây đã xảy ra tại Shell, nơi các giám đốc cố vấn – những người được cho là chịu trách nhiệm giám sát hoạt động quản lý – đã không nhận được thông tin cần thiết nhằm đưa ra quyết định đúng đắn về vấn đề quỹ dự trữ. Sau cùng, họ đã rơi vào tình trạng thiếu thông tin trong quá trình tái đánh giá các nguồn lực dự trữ, khiến công ty chịu tổn thất to lớn về tài sản và danh tiếng.

Higgs cũng khuyến cáo rằng các giám đốc cố vấn nên gặp gỡ nhau

– ít nhất mỗi năm một lần – mà không cần sự góp mặt của các giám đốc điều hành hay chủ tịch doanh nghiệp. Các cuộc thảo luận sẽ diễn ra trong không khí thân mật, và tạo cơ hội giúp họ bày tỏ mối quan tâm về những vấn đề quan trọng như cung cấp thông tin hay kế hoạch tiếp nhiệm.

Bên cạnh đó, nghĩa vụ của các giám đốc cũng sẽ được làm sáng tỏ khi chính phủ ra tuyên bố lập pháp theo đúng dự kiến về nghĩa vụ của các giám đốc – vấn đề rất được kỳ vọng trong dự thảo luật pháp doanh nghiệp sắp tới.

GIÁM ĐỐC ĐỘC LẬP CẤP CAO. Một khuyến nghị khác từ Higgs cũng gây khá nhiều tranh cãi chính là "ban điều hành nên bổ nhiệm một giám đốc cấp cao độc lập luôn có mặt để hỗ trợ cho các cổ đông, trong trường hợp những mối quan tâm của họ không được thỏa mãn hoặc nếu họ không tiện trao đổi với chủ tịch, tổng giám đốc hoặc giám đốc tài chính". Higgs cũng đặc biệt lưu ý rằng giám đốc độc lập cấp cao nên tham dự đầy đủ các cuộc họp cùng những cổ đông lớn. Song, nhiều người lại lo ngại rằng vai trò này sẽ gây chia rẽ nội bộ và thật sự không cần thiết. Tuy nhiên, kinh nghiệm thực tế lại cho thấy đa số các doanh nghiệp thuộc nhóm FTSE 100 hiện nay đều đã bổ nhiệm các giám đốc độc lập cấp cao nhằm thỏa mãn yêu cầu trên, dù các cổ đông không đòi hỏi điều đó.

Trách nhiệm duy nhất còn lại của giám đốc độc lập cấp cao chính là dẫn dắt các giám đốc cố vấn trong cuộc họp quan trọng được tổ chức ít nhất mỗi năm một lần, nhằm đánh giá hiệu suất của chủ tịch doanh nghiệp.

**Các ủy ban**

Theo đề xuất của Higgs, mỗi công ty được niêm yết nên bao gồm các ủy ban sau: ủy ban kiểm toán (gồm ít nhất ba thành viên – tất cả đều là giám đốc cố vấn độc lập), ủy ban phụ trách thù lao/lương thưởng (gồm ít nhất ba thành viên – tất cả đều là giám đốc cố vấn độc lập) và ủy ban bổ nhiệm (gồm đa số các giám đốc cố vấn độc lập).

Nghiên cứu của ông cũng cho thấy rằng: tại hầu hết các doanh nghiệp, ủy ban bổ nhiệm thường là cơ quan kém phát triển nhất, chuyên họp mặt thất thường và luôn mơ hồ về vai trò của họ cũng như quy trình bổ nhiệm. Trong khi đó, số lượng các công ty có thành lập ủy ban bổ nhiệm lại gia tăng khá rõ rệt trong những năm vừa qua.

Theo một khuyến nghị đặc biệt trong bộ luật hỗn hợp, ủy ban kiểm toán nên có ít nhất một thành viên từng hoạt động trong lĩnh vực tài chính. Yêu cầu này đã làm gia tăng đáng kể số lượng các ứng viên tuyển dụng từng là giám đốc hoặc đồng sự phụ trách tài chính tại các công ty kế toán lớn. Tuy nhiên, cùng với việc áp dụng các quy chế báo cáo tài chính quốc tế mới, vốn kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn cần thiết trong lĩnh vực này đã dần trở nên khan hiếm. Trong những năm vừa qua, nhiều ban lãnh đạo đã thay đổi cơ cấu ủy ban kiểm toán và bổ nhiệm thành viên gồm toàn các giám đốc cố vấn độc lập.

Higgs đã chỉ ra các yếu tố quan trọng trong nguyên tắc hoạt động của các ủy ban, và đề xuất mỗi ủy ban nên lập sẵn một bản mô tả về vai trò và trách nhiệm của họ. Hiện nay, một số lượng lớn các doanh nghiệp cũng đã đăng tải những bản mô tả này trên trang web của công ty.

**Quy mô và sự cân đối trong ban điều hành**

Tuy chính Higgs là người trực tiếp đánh giá quy mô phù hợp đối với ban điều hành, nhưng ông lại phản đối mọi quy định cụ thể liên quan đến khía cạnh này, ngoại trừ hai yêu cầu duy nhất: (a) ban điều hành không nên gồm quá nhiều thành viên và do đó trở nên quá cồng kềnh, đồng thời (b) họ phải đạt đến quy mô vừa đủ nhằm cân đối giữa kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết trong hoạt động kinh doanh; từ đó, họ có thể kiểm soát những thay đổi trong cơ cấu ban điều hành mà không lo bất trắc.

Một nghiên cứu gần đây do Pensions Investment Research Consultants tiến hành đã cho thấy số thành viên trung bình trong các ban điều hành thuộc nhóm FTSE 100 là 11 người – dù tại một số công ty, con số này có thể cao hơn.5 Đầu năm 2005, HSBC vẫn được xem là một trong các công ty có ban điều hành lớn nhất, bao gồm 20 thành viên.

Higgs cũng khuyến cáo rằng ban điều hành nên sở hữu một đội ngũ giám đốc cố vấn và điều hành đủ năng lực, nhằm đảm bảo quyền lực và thông tin không tập trung về một hoặc hai cá nhân nhất định; cũng như không cá nhân hay nhóm cá nhân nào có thể chi phối quá trình ra quyết định của ban lãnh đạo.

Ông cũng lo ngại về một nguy cơ lớn hơn khi thông tin bị bóp méo hay che giấu, hoặc khi các cuộc tranh luận về những đóng góp trong hoạt động quản lý tại phòng họp cấp cao mất đi tính công bằng, do ban lãnh đạo chỉ bao gồm một số ít giám đốc điều hành.

Nghiên cứu của Higgs đã chỉ ra rằng: chỉ 12 công ty thuộc nhóm FTSE100 có ít hơn ba giám đốc điều hành.

Trong cơ chế mới, có một điều khoản quy định rằng: ít nhất một nửa ban điều hành, ngoại trừ chủ tịch, phải bao gồm các giám đốc cố vấn được ban điều hành chứng nhận tư cách "độc lập". Trước đây, các doanh nghiệp chỉ yêu cầu bộ phận giám đốc trên chiếm khoảng 1/3 ban điều hành. Quy định mới này có thể được nới rộng cho các doanh nghiệp nhỏ; đơn cử, các công ty xếp dưới nhóm FTSE 350 ngay từ năm báo cáo trước đó chỉ cần bổ nhiệm ít nhất hai giám đốc cố vấn.

Suốt một năm qua, các doanh nghiệp đã dành không ít thời gian xem xét và thay đổi cơ cấu ban điều hành nhằm thỏa mãn các quy định trên; nhưng đó vẫn là một quá trình lâu dài và việc tuân thủ vẫn có thể chấm dứt.

VẤN ĐỀ BỔ NHIỆM. Có lẽ tiến trình bổ nhiệm chính là một trong những khía cạnh chịu ảnh hưởng sâu sắc nhất từ các khuyến nghị của Higgs. Các công ty hiện nay đang phải xây dựng một quy chế chính thức, minh bạch và chặt chẽ trong việc bổ nhiệm các giám đốc mới vào ban điều hành.

Higgs nhận ra rằng tiến trình đề cử và bổ nhiệm chính là điều kiện tiên quyết cho một ban điều hành đạt thành tích cao và có tinh thần trách nhiệm. Cụ thể, doanh nghiệp phải đảm bảo ban điều hành đã hội đủ những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để có thể phát triển thành một bộ máy quản lý kiên cố, ưu việt và quyết đoán.

Ông cũng phát hiện rằng: quy trình bổ nhiệm các giám đốc cố vấn luôn được tiến hành với mức độ thân mật rất cao, và có một bộ phận lớn các giám đốc cố vấn cho đến nay vẫn được bổ nhiệm dựa trên mối quan hệ cá nhân hoặc tình bằng hữu – hoặc thông qua mạng lưới "bạn bè cũ".

Nhưng hiện nay, các ủy ban bổ nhiệm lại được yêu cầu chuẩn bị một bản mô tả về vai trò và năng lực cần thiết của chính người bổ nhiệm, sau khi họ đánh giá xong điều kiện cân bằng giữa các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm trong ban điều hành hiện tại. Họ phải đảm bảo rằng mọi quyết định bổ nhiệm đều phải dựa trên thước đo trung thực cùng các tiêu chí khách quan; và người được bổ nhiệm phải có đủ thời gian cống hiến cho nhiệm vụ mới. Họ cũng được yêu cầu đưa ra lời giải thích trong báo cáo thường niên, nếu không có một trung tâm săn đầu người hay công ty quảng cáo

mở nào tham gia quy trình bổ nhiệm.

SỰ ĐA DẠNG. Nghiên cứu của Higgs cho thấy: một ban điều hành FTSE 100 tiêu biểu sẽ bao gồm các giám đốc cố vấn da trắng gần đến tuổi về hưu, và từng phục vụ tại một công ty cổ phần hữu hạn nào đó. Tại ban điều hành này, sẽ hiếm có giám đốc cố vấn nào dưới độ tuổi 40, hoặc là phụ nữ, hoặc là người Anh. Ông cũng phát hiện thêm một số yếu tố khiến việc lựa chọn các đối tượng đại diện đa dạng hơn vào phòng họp cấp cao bị cản trở:

- "Mạng lưới 'bạn bè cũ'" – bao gồm các ứng cử viên phụ thuộc chủ yếu vào mối quan hệ cá nhân – thường có khuynh hướng ưu ái những người có cùng xuất thân hơn các giám đốc đương nhiệm.
- Quan điểm của ban điều hành khi cân nhắc các lựa chọn bổ nhiệm thường phản ánh một quá trình tự tồn tại đặc biệt.
- Các cố vấn tìm kiếm có khuynh hướng xác định ứng viên từ một nhóm nhỏ "các đối tượng thông thường".

Higgs đã trực tiếp khuyến khích ban lãnh đạo và các ủy ban bổ nhiệm mạnh dạn mở rộng phạm vi ứng viên, cũng như đánh giá sâu hơn về bề rộng và tính đa dạng trong kinh nghiệm hoạt động của họ. Nối tiếp nghiên cứu của Higgs, một biệt đội do Laura Tyson (hiệu trưởng Trường Kinh doanh London) dẫn đầu cũng đã tiến hành một nghiên cứu nhằm khẳng định "xuất thân và kinh nghiệm của các thành viên ban điều hành sẽ cải thiện tính hiệu quả trong đội ngũ", đồng thời khám phá "cách thức xác định và bổ nhiệm các giám đốc cố vấn trên phạm vi rộng hơn".6

Báo cáo của cô đã xác định được các nguồn ứng viên tài năng mà nhiều quy trình tìm kiếm nhân tài tùy hứng theo phương thức truyền thống có khả năng sẽ bỏ qua, bao gồm:

- Các giám đốc điều hành và các cá nhân tài ba đến từ "lớp hạnh nhân" của hệ thống quản trị doanh nghiệp – hay chỉ xếp ngay sau ban lãnh đạo công ty
- Các cá nhân với kinh nghiệm hoạt động quốc tế
- Các giám đốc điều hành hoặc quản lý cấp cao đến từ những công ty chưa được niêm yết hay doanh nghiệp sở hữu tư nhân
- Các luật sư, kế toán viên và chuyên viên cố vấn có năng lực và kinh nghiệm tư vấn cho doanh nghiệp
- Các cá nhân đến từ những tổ chức từ thiện hoặc trung tâm cộng đồng am hiểu về thương mại và thị trường

Các bằng chứng trên cho thấy việc khuyến khích tính đa dạng giữa các thành viên ban điều hành đã mang lại một số kết quả tiến bộ. Bên cạnh đó, số lượng các giám đốc nữ hay người dân tộc thiểu số cũng đã dần gia tăng. Theo một nghiên cứu gần đây do khoa quản trị thuộc Đại học Cranfield tiến hành, các giám đốc nữ hiện đã chiếm khoảng 17% vị trí mới bổ nhiệm trong phòng họp cấp cao thuộc các doanh nghiệp FTSE 100.7

## HIỆU SUẤT CỦA BAN ĐIỀU HÀNH

Higgs nhận ra rằng chỉ làm rõ các vai trò là chưa đủ, và ông đã tập trung cải thiện năng lực, năng suất và hiệu quả hoạt động của ban điều hành, cũng như thúc đẩy tinh thần trách nhiệm của họ. Ông đã ra những khuyến nghị nhằm đề cao chất lượng của những người được bổ nhiệm và đảm bảo các giám đốc cố vấn phải được trang bị đầy đủ mọi thứ trước khi tiếp nhận vai trò, cụ thể họ phải:

- Cống hiến thời gian xứng đáng cho vai trò của mình.
- Nhận được một lời giới thiệu chính thức, đầy đủ và thỏa đáng về việc gia nhập ban điều hành.
- Liên tục trau dồi kỹ năng, kiến thức và vốn hiểu biết về công ty để hoàn thành tốt vai trò.
- Nhận được những lời khuyên độc lập về chuyên môn cũng như sự cố vấn và phục vụ từ thư ký tập đoàn.
- Tuân thủ các quy trình đánh giá hiệu suất thường niên nghiêm túc và khắt khe.
- Chấp nhận tái tranh cử đều đặn, tùy thuộc họ có đạt được hiệu suất thỏa đáng hay không.

Higgs muốn chắc chắn rằng các giám đốc cố vấn đã sẵn sàng dành thời gian xứng đáng cho những sự vụ của doanh nghiệp và ban lãnh đạo họ tham gia. Nhiều người cũng lo ngại rằng các cá nhân trên sẽ "dàn mỏng" mức đóng góp của họ nếu được bổ nhiệm vào quá nhiều vị trí.

Ông cũng nhất quyết yêu cầu các ủy ban bổ nhiệm phải đảm bảo những người được họ lựa chọn sẽ dành đủ thời gian thực hiện bổn phận của mình. Đối với việc bổ nhiệm chủ tịch công ty, ủy ban này còn phải đánh giá thời gian cống hiến được kỳ vọng cùng trách nhiệm trước các nguy cơ khủng hoảng. Để đảm bảo họ luôn thường xuyên góp mặt trong các cuộc họp ban điều hành và ủy ban khi cần thiết, bộ luật đã yêu cầu doanh nghiệp phải cung cấp danh sách những cá nhân tham gia các cuộc họp trên trong các báo cáo và kê khai thường niên.

Chỉ có hai giới hạn duy nhất được định rõ: không cá nhân nào nên được bổ nhiệm vào vị trí chủ tịch đến lần thứ hai trong một công ty thuộc nhóm FTSE 100, và một giám đốc điều hành toàn thời gian cũng không nên kiêm nhiệm nhiều hơn một vị trí giám đốc cố vấn hoặc chủ tịch tại một công ty FTSE 100.

Hệ quả từ báo cáo đánh giá Higgs đã khiến các doanh nghiệp chuyển trọng tâm từ các vấn đề cần tuân thủ trong hoạt động quản trị doanh nghiệp sang các khía cạnh về hiệu suất. Các ban lãnh đạo đang ngày càng chứng tỏ được vai trò ảnh hưởng, và nhiệm vụ của họ giờ đây đã bao hàm mức độ trách nhiệm và tính minh bạch chưa từng có từ trước đến nay.

**ĐÁNH GIÁ BAN ĐIỀU HÀNH**

Báo cáo đánh giá Higgs đã phát hiện hơn 1/3 các ban điều hành chưa từng đánh giá hiệu suất của chính họ, và chưa đến 1/4 các giám đốc cố vấn hay 1/2 các vị chủ tịch từng trải qua một buổi đánh giá cá nhân chính thức.

Từ đó, báo cáo đã đề xuất một quy trình đánh giá hiệu suất gồm "ba lớp", nhiều hơn một giai đoạn so với phương pháp đánh giá "hai lớp" được áp dụng tại Mỹ. Nói cách khác, "Ban điều hành phải tiến hành đánh giá nghiêm túc hiệu suất của chính họ, của các ủy ban và các giám đốc độc lập." Bên cạnh đó, các giám đốc cố vấn dưới sự chỉ đạo của giám đốc độc lập cấp cao cũng phải chịu trách nhiệm đánh giá hiệu suất của chủ tịch ít nhất mỗi năm một lần. Việc tái ứng cử của các giám đốc phải dựa trên kết quả đánh giá, nhằm chứng tỏ mỗi cá nhân đều đã tận tâm cống hiến và hiệu suất của họ sẽ tiếp tục đạt kết quả tốt. Bất kỳ giám đốc cố vấn nào đã trải qua năm nhiệm kỳ thứ sáu trở lên đều phải được đánh giá một cách khắt khe.

Bộ luật hỗn hợp không có bất kỳ chỉ dẫn cụ thể vào về cách thức tiến hành đánh giá, tuy nhiên Higgs đã khẳng định rằng, "nhờ cậy một bên thứ ba tiến hành đánh giá sẽ mang lại tính khách quan cho quy trình và thuyết phục được chủ tịch doanh nghiệp công nhận giá trị từ đó."

Tuy một bộ phận lớn các giám đốc thuộc nhóm FTSE 100 đã từng tiến hành hoặc đang chuẩn bị tiến hành đánh giá ban lãnh đạo, nhưng đa số các vị chủ tịch đều chỉ áp dụng phương thức "nhẹ nhàng" và tập trung đánh giá trong nội bộ; tất nhiên, đây là một phương án ít tốn kém. Một khảo sát gần đây do Independent Audit thực hiện đã chỉ ra rằng: chỉ có 18 trong số 85 doanh nghiệp

FTSE 100 sử dụng các cố vấn bên ngoài (theo báo cáo từ tháng Một đến tháng Tám năm 2004).8 Chủ tịch doanh nghiệp cũng cần lưu ý khi lựa chọn các cố vấn ngoài, nhằm đảm bảo sẽ không có mâu thuẫn hoặc nguy cơ mâu thuẫn nào phát sinh về lợi ích. Nhiều khả năng doanh nghiệp sẽ lựa chọn các công ty săn đầu người hoặc kế toán để nhận thêm lời khuyên về các vấn đề khác.

Các quy trình đánh giá cũng thường bao gồm những cuộc thảo luận không chính thức giữa chủ tịch và các giám đốc, hoặc các bảng câu hỏi khảo sát, hoặc kết hợp cả hai. Nhiều chủ tịch đã thừa nhận rằng họ vẫn sẽ tìm đến các cố vấn bên ngoài dù các giám đốc cố vấn đã kịp làm quen với tinh thần chung và toàn bộ quy trình.

Quy trình cũng bao gồm việc tiếp thu ý kiến từ thư ký tập đoàn, người hầu như góp mặt trong mọi cuộc họp ban điều hành và ủy ban. Tuy nhiên, một số chủ tịch thậm chí còn mở rộng phạm vi đánh giá đến các giám đốc cấp cao, các cố vấn trong ủy ban phụ trách thù lao và các kiểm toán viên để tiếp thu quan điểm khách quan từ bên ngoài. Trong tương lai, có lẽ họ sẽ còn tìm đến các nhà đầu tư then chốt để xin ý kiến. Quy trình có khả năng sẽ tiếp tục phát triển và trở nên khắt khe hơn, đặc biệt khi các tổ chức đầu tư đã bắt đầu chú ý đến khía cạnh quản trị này.

## MỐI QUAN HỆ VỚI CÁC CỔ ĐÔNG

Như đã đề cập, trong nhiều năm qua, các tổ chức đầu tư đã đóng vai trò hết sức quan trọng – thậm chí công khai và gây nhiều tranh cãi – trong môi trường kinh doanh tại Anh Quốc. Trọng tâm chú ý của họ luôn là thù lao dành cho các giám đốc, đặc biệt là các phi vụ có khả năng thành công hoặc thất bại vượt trội. Nổi tiếng nhất chính là trường hợp báo cáo thù lao tại GlaxoSmithKline vấp phải sự phản đối.

Theo Michelle Edkins từ Hermes Investment Management, “Các thay đổi trong mối quan hệ giữa cổ đông và ban điều hành về các vấn đề quản trị doanh nghiệp đã được phản ánh trong tuyên bố mới đây của Hermes. Trọng tâm của cuộc tranh luận về hoạt động quản trị doanh nghiệp chính là việc chuyển từ khía cạnh cấu trúc sang khía cạnh hành vi trong quá trình điều hành một doanh nghiệp thành công. Một quy trình đánh giá đều đặn và góp phần thúc đẩy tính hiệu quả của ban điều hành chính là yêu cầu thiết yếu nhằm đảm bảo doanh nghiệp của chúng tôi luôn nằm dưới sự dẫn dắt của những cá nhân xuất sắc nhất, để đạt đến hiệu quả cao nhất.”9

Năm 2005, Pensions Investment Research Consultants cũng tuyên bố rằng họ sẽ chuyển trọng tâm từ mức lương giám đốc và tính khách quan của các kiểm toán viên sang các vấn đề như đánh giá và lên kế hoạch tiếp nhiệm trong ban điều hành. Morley Fund Management cũng khẳng định kế hoạch tiếp nhiệm là một trong những vấn đề then chốt cần quan tâm.

Trong số các vụ việc ồn ào gần đây, phải kể đến Sainsbury và Shell Transport & Trading. Năm 2004, Ngài Ian Prosser đã buộc phải từ chức chủ tịch tại Sainsbury do sự phản đối của giới đầu tư; đồng thời, mức bồi thường cho việc bãi nhiệm Ngài Peter Davis cũng dấy lên nhiều tranh cãi. Trước sự phẫn nộ của giới đầu tư, ủy ban phụ trách thù lao đã quyết định chấm dứt sự ủng hộ của họ đối với việc trao cổ phiếu thưởng, sao khi CEO mới nhậm chức phân tích rõ hiệu suất của công ty. Tuy nhiên, các luật sư đã nhắc nhở ủy ban này rằng họ đang thất thế, và Davis cuối cùng đã nhận được phần của mình.

Tại Shell, những tuyên bố về giá trị chứng thực của các khoản dự trữ đã làm suy sụp lòng tin từ các nhà đầu tư. Ủy ban kiểm toán tập đoàn đã thuê hẳn một công ty luật nhằm tiến hành đánh giá vụ việc, nhưng Ngài Philip Watts, chủ tịch ủy ban quản lý giám đốc, và Walter van de Vijver, CEO thuộc mảng thăm dò và sản xuất, đã quyết định từ chức trước khi báo cáo trên được công bố. Theo ý kiến đề xuất, việc công bố các khoản dự trữ đã buộc phải tiến hành thật quyết liệt và sớm hơn dự kiến.

Mối quan hệ giữa giới chủ đầu tư và doanh nghiệp đã trở nên rất căng thẳng do vô số vụ tai tiếng trước khi báo cáo đánh giá Higgs được ban hành; và Higgs đã từng bước đảm bảo tình hình sẽ được cải thiện. Ông nhận ra cả ban điều hành lẫn các tổ chức đầu tư đều góp phần quan trọng trong việc duy trì một tiến trình trao đổi thỏa đáng; từ đó, ông đã đặt ra các yêu cầu tương xứng cho cả hai phía.

Ông nhấn mạnh rằng các tổ chức đầu tư phải tuân thủ theo đúng nguyên tắc của ủy ban các cổ đông tổ chức. Bên cạnh đó, nhằm đặt ra trách nhiệm cho toàn bộ ban điều hành, ông đã đề xuất chủ tịch, giám đốc độc lập cấp cao và các giám đốc cố vấn duy trì mối quan hệ thiết yếu với các cổ đông lớn, đồng thời phải thấu hiểu các vấn đề và mối bận tâm của họ. Ông cho rằng các giám đốc cố vấn thường không bao giờ liên lạc trực tiếp với các cổ đông lớn, do đó cũng không ý thức được những lo toan của họ.

Nhờ thế, mức độ giao tiếp giữa doanh nghiệp và các cổ đông chủ

chốt đã được cải thiện đáng kể suốt một năm qua, nhất là khi bàn về hoạt động quản trị doanh nghiệp.

Các chủ tịch và giám đốc độc lập cấp cao cũng dần chủ động tham vấn ý kiến các cổ đông chủ chốt, cũng như mời gọi các cổ đông này tham gia hội họp cùng họ. Trên thực tế, một số tổ chức đầu tư hiện nay thậm chí còn than phiền rằng "con lắc đã lệch hẳn sang một hướng khác", và giờ đây, họ phải đối phó với một núi những lời mời mọc. Dường như giữa các cổ đông đã xuất hiện một nỗi khiếp sợ thường trực mang tên "gánh nặng cố vấn", khiến họ chỉ tích cực tham gia tranh luận khi gặp các vấn đề quan trọng liên quan đến hoạt động quản trị – như vấn đề chiến lược, kế hoạch tiếp nhiệm, thù lao giám đốc hay yêu cầu buộc công ty giải trình về việc không tuân thủ quy định.

Higgs cũng giải thích rõ về vai trò của các tổ chức đầu tư trong việc hoàn thiện cơ chế "tuân thủ hoặc giải thích". Nhiều doanh nghiệp đã lo ngại rằng các cổ đông thường sẽ áp dụng một phương thức máy móc hoặc nảy sinh tâm lý "đánh giá theo tiêu chí cho sẵn", và xem mỗi biện pháp chuyển hướng từ bộ luật hỗn hợp đều là hành vi vi phạm, khiến cơ chế trên trở thành "tuân thủ hoặc không gì cả".

Tuy trách nhiệm sẽ thuộc về doanh nghiệp khi họ phải giải trình tỉ mỉ về việc không tuân thủ các quy định trong bộ luật, nhưng các cổ đông vẫn phải đánh giá và cân nhắc kỹ lưỡng những lời giải thích đối với mỗi sai phạm, và ra phán quyết hợp lý trong từng trường hợp. Không những thế, họ còn phải nêu ý kiến với phía doanh nghiệp và sẵn sàng tranh luận nếu không chấp thuận quan điểm của đối phương. Higgs cũng nhấn mạnh rằng: tuy các cổ đông có toàn quyền chất vấn doanh nghiệp nếu cảm thấy lời giải trình thiếu sức thuyết phục, nhưng họ cũng không nên phán xét một cách máy móc; và không phải mọi trường hợp "luồn lách" chiếu theo bộ luật đều bị xem là hình thức vi phạm.

**TRÁCH NHIỆM PHÁP LÝ**

Trong mô hình ban lãnh đạo tập quyền tại Anh Quốc, các giám đốc điều hành và cố vấn đều phải tuân thủ cùng những bổn phận và mục tiêu pháp lý như nhau.

Trong vụ kiện tai tiếng tại Equitable Life – theo đó, các giám đốc cố vấn đã bị cáo buộc vì không hoàn thành đúng nghĩa vụ – lẽ ra, các giám đốc này không nên ảo tưởng về phạm vi nghĩa vụ và trách nhiệm pháp lý của mình.

Những rủi ro gắn liền với chức danh giám đốc cố vấn đã gia tăng đáng kể cùng với chi phí bảo hiểm trách nhiệm dành cho các giám đốc và quan chức cấp cao.

Tuy bộ luật đã nêu rõ rằng các công ty nên bố trí mức bảo hiểm phù hợp tương xứng với hành vi pháp lý của các giám đốc – biện pháp giúp họ tránh phơi bày những bê bối cá nhân – nhưng chúng vẫn không thể loại bỏ hoàn toàn rủi ro về danh tiếng.

**Tỷ lệ rủi ro-lợi ích đối với các giám đốc cố vấn**

Gánh nặng trên vai các giám đốc cố vấn đã gia tăng đáng kể chỉ trong vài năm gần đây. Một khảo sát do Independent Remuneration Solutions tiến hành đã cho thấy các giám đốc cố vấn thuộc những công ty đạt mức doanh thu trên 1 tỉ bảng hiện đã dành đến 38 ngày phục vụ tại mỗi công ty, so với 21 ngày khoảng 5 năm về trước.10

Mức thù lao dành cho giám đốc cố vấn cũng đã gia tăng đáng kể trong vài năm qua – đồng thời phản ánh mức tăng tương ứng về trách nhiệm và rủi ro. Một báo cáo do Watson Wyatt công bố năm 2004 đã minh chứng cho mức tăng trung bình 38% trong thù lao của giám đốc cố vấn, khi các công ty thuộc nhóm FTSE 100 tổng hợp các mức thù lao của họ trong năm 2004. Tổng thù lao trung bình vào thời điểm đó là 36.500 bảng cho 18 ngày phục vụ mỗi năm. Riêng đối với mức lương dành cho ban điều hành, con số trung bình là 40.000 bảng.11

Bất chấp mức lương được cải thiện đáng kể, lợi ích do các giám đốc cố vấn mang lại vẫn tương đối thấp so với giám đốc điều hành, nhưng nguy cơ rủi ro vẫn khá cao do cả hai phía đều chịu trách nhiệm pháp lý như nhau. Nhiều người lo ngại rằng tỷ lệ rủi ro-lợi ích giờ đây đã vượt mức cân bằng, và các ứng viên tiềm năng cũng sẽ gặp trở ngại nếu ứng cử vào vị trí giám đốc cố vấn. Các bằng chứng cho thấy suy đoán này có thể đặc biệt đúng đối với vị trí chủ tịch ủy ban kiểm soát, và thậm chí tại các công ty hoạt động yếu kém hoặc có vấn đề quản trị tiềm ẩn.

Lệ phí dành cho giám đốc cố vấn tại Anh Quốc thường được chi trả bằng tiền mặt hoặc cổ phiếu. Bộ luật hỗn hợp cũng đặc biệt lưu ý rằng: thù lao dành cho các giám đốc cố vấn tốt hơn không nên bao gồm lựa chọn về cổ phiếu, vì sẽ gây nguy hại đến tính khách quan của họ.

Hơn một năm trước, từng có một làn sóng gia tăng đáng kể các

công ty chấp nhận chi trả thêm một mức phí bổ sung đối với các cá nhân đứng đầu các ủy ban kiểm toán hoặc ủy ban phụ trách thù lao/lương thưởng – theo lưu ý từ Higgs. Một khảo sát từ PricewaterhouseCoopers cũng cho thấy: tại các công ty vừa trải qua đợt đánh giá mức lương dành cho chủ tịch, thù lao đối với chủ tịch ủy ban kiểm toán sẽ tăng thêm xấp xỉ 30% so với thù lao tương tự của chủ tịch ủy ban phụ trách lương thưởng. Khảo sát cũng cho thấy chỉ có một số ít công ty áp dụng mức tăng thù lao dành cho chủ tịch ủy ban bổ nhiệm.12

**TRONG TƯƠNG LAI**

Bất chấp triển vọng về danh tiếng, hoạt động quản trị tại Vương quốc Anh vẫn chưa thể hiện được một phương pháp đánh giá nhất quán, và vẫn đang liên tục biến đổi.

Những thay đổi quan trọng có khả năng sẽ xảy ra trong lĩnh vực kiểm toán, báo cáo tài chính và kiểm soát nội bộ. Năm 2004, hội đồng báo cáo tài chính đã bổ nhiệm một ê-kíp – do Douglas Flint dẫn đầu – nhằm tham vấn và nêu lên các nguyên tắc điều chỉnh được kỳ vọng sẽ công bố hiệu lực từ tháng Một năm 2006. Một khảo sát gần đây do Korn/Ferry tiến hành cũng khẳng định mỗi doanh nghiệp Anh Quốc đã tiêu tốn trung bình 820.000 bảng hòng tuân thủ theo các khuyến nghị của Higgs, và trung bình 5,1 triệu đô-la cho đạo luật Sarbanes-Oxley.13 Tất nhiên, trên thực tế, nhiều công ty Anh Quốc niêm yết trên thị trường chứng khoán New York sẽ phải tuân thủ cả hai.

Trong khi chính phủ đang tìm cách nâng cao trách nhiệm của giới kiểm toán đối với cổ đông, và các kiểm toán viên tại Anh Quốc đang tìm cách củng cố lòng tin đối với các tài khoản kê khai của doanh nghiệp, đồng thời tranh thủ lấy lòng chính phủ – đặc biệt khi họ đang nỗ lực nhằm đảm bảo sẽ được phê chuẩn về các trách nhiệm tương xứng – nhiều khả năng các quy định và thay đổi vẫn sẽ được thắt chặt, dù trong tình thế khả quan nhất. Diễn đàn chất lượng kiểm toán – một hiệp hội có ảnh hưởng bao gồm các kế toán viên, cổ đông và giám đốc – đang khuyến cáo rằng các điều luật nên được thay đổi nhằm cho phép nhà đầu tư nêu chất vấn với các kiểm toán viên trước mỗi kỳ đại hội thường niên. Họ cũng đề xuất rằng: khi một kiểm toán viên từ chức, họ phải tuyên bố về nguyên nhân dẫn đến trường hợp từ chức đó.

Một đề xuất mới đây cũng cho rằng: thuế suất cùng các mối bận tâm khác trong cộng đồng – như một số công ty đang né tránh việc trả lương thỏa đáng – nên sớm trở thành trọng tâm trong

hoạt động quản lý doanh nghiệp. Cục doanh thu nội địa Anh Quốc đã tuyên bố rằng họ sẽ làm việc với các kế toán chuyên môn để tiến hành áp thuế, và xem vấn đề trốn thuế như trọng tâm của hoạt động quản trị.

Tuy nhiên, theo ý kiến chung của các tổ chức đầu tư, những tổn thất từ việc tuân thủ theo cơ chế mới không thể sánh với vô số lợi ích thu được từ đó. Không ngạc nhiên khi nhiều công ty không hề cảm thấy bị thuyết phục về quan điểm này, và lo rằng cơ chế mới sẽ khiến họ đánh mất sự tập trung cần thiết đối với những vấn đề then chốt như chiến lược hay hiệu suất doanh nghiệp. Tuy không có một bằng chứng chắc chắn nào khẳng định hoạt động quản lý tốt sẽ nâng cao hiệu suất doanh nghiệp, nhưng đa số đều nhất trí rằng nó sẽ giảm thiểu nguy cơ xảy ra các vụ bê bối nghiêm trọng, hoặc tránh cho tài sản cổ đông bị tổn thất.

**TÓM TẮT**

Qua kinh nghiệm làm việc với các chủ tịch và ban lãnh đạo, chúng tôi đã xác định được các thách thức chủ yếu sau đây đối với trách nhiệm của chủ tịch doanh nghiệp:

- Đảm bảo cơ cấu ban điều hành đáp ứng được những đòi hỏi trong bộ luật hỗn hợp.
- Xây dựng một ban điều hành không chỉ kết hợp được các kỹ năng cần thiết, mà còn phải hợp thành một đội ngũ đoàn kết và hiệu quả, sẵn sàng chấp nhận những bất đồng mang tính xây dựng và ra các quyết định đúng đắn.
- Tiến hành các quy trình đánh giá hiệu suất hiệu quả và ý nghĩa.
- Đảm bảo các giám đốc cố vấn luôn nhận được thông tin chính xác, phù hợp và kịp thời, đồng thời nhiệt tình đóng góp khi đã hội đủ thông tin cần thiết.
- Đảm bảo cống hiến thời gian xứng đáng cho những vấn đề được xác định là "thiết yếu", cụ thể như nhiệm vụ phát triển chiến lược.

Chúng ta không thể đánh giá thấp vai trò và tầm quan trọng của chủ tịch doanh nghiệp. Đó là trách nhiệm vừa khắt khe, vừa đòi hỏi nhiều thời gian cống hiến, đồng thời phải đối mặt với những đòi hỏi không ngừng gia tăng. Chẳng hạn, các ban điều hành sẽ phải quản lý những rủi ro ngày càng nghiêm trọng hơn. Họ sẽ nhận ra chúng không chỉ đòi hỏi thời gian xứng đáng và thông tin kịp thời, mà còn cần đến một môi trường cởi mở luôn khuyến khích các quan điểm phong phú về những nguy cơ tiềm ẩn, và cho

phép các giám đốc nêu lên những vấn đề bất cập hay dễ mếch lòng. Các ban điều hành xuất sắc nhất tại Anh Quốc luôn dành thời gian phát hiện "những dấu hiệu yếu kém" bằng cách tự họ giải thoát khỏi những vấn đề luẩn quẩn ngày-qua-ngày, và tích cực xem xét các xu hướng bao quát hơn trên phương diện xã hội, cạnh tranh và kinh tế.

Các ban lãnh đạo kiệt xuất nhất tại Anh Quốc luôn sẵn sàng đặt câu hỏi cho cá nhân họ và doanh nghiệp của họ, cũng như cho phép bản thân suy nghĩ về rủi ro một cách có hệ thống và cởi mở. Đó là một chặng đường dài từ phương thức "đánh giá theo tiêu chí"cho đến một nền tảng quản trị doanh nghiệp vượt trội hơn hết thảy.

# LỜI KẾT

**Các đề xuất nhằm xây dựng ban điều hành hiệu quả hơn**

David A. Nadler
Beverly A. Behan
Mark B. Nadler

Không gì phải nghi ngờ rằng hầu hết các ban điều hành đều đã nghe đi nghe lại thông điệp sau: thời thế đã thay đổi, và vai trò của họ trên cương vị người lãnh đạo và giám sát tại các doanh nghiệp hùng mạnh cũng vậy.

Động cơ của họ có thể rất nhiều. Một số chỉ chủ yếu đối phó với những thay đổi không thể phủ nhận và những yêu cầu được quy định trên thị trường chứng khoán. Một số lại cảm thấy vô cùng áp lực trước các chủ đầu tư lớn nhất, các đại diện cổ đông hay cơ quan hành pháp từ chính phủ. Một số lại bị cuốn theo mối đe dọa mơ hồ về trách nhiệm bản thân trước hiện trạng quản lý yếu kém. Và cũng có một số thật sự ý thức được chúng ta đang đứng trước ngưỡng cửa của một kỷ nguyên mới về quản trị doanh nghiệp, một cơ hội lịch sử để các ban lãnh đạo và CEO định nghĩa lại mối quan hệ công việc giữa họ, với những lợi ích quan trọng dành cho doanh nghiệp và cổ đông.

Dù với động lực thúc đẩy nào, thì cũng có không ít CEO và giám đốc đã nhận thấy nhu cầu thay đổi và tự hỏi, "Giờ thì sao?" Cho đến tận ngày nay, giữa lời nói và hành động vẫn còn tồn tại một khoảng cách. Quả thực, những bước phát triển gần đây tại Hoa Kỳ đã đập tan một số hạn chế khó lường nhất – đó là những xung đột hiển nhiên về lợi ích, các ủy ban kiểm toán cấp cao với những thành viên không thể đọc thông một bản cân đối tài chính, hay các báo cáo tài chính đôi khi vẫn nhầm lẫn giữa thực tế và hư cấu.

Song, nhìn chung, những thay đổi về mặt cơ cấu gần đây trong hoạt động quản trị doanh nghiệp thường chỉ tập trung hạn chế

những bất cập, thay vì hướng đến sự ưu việt. Chúng ta giành được tình cảm từ những người đi trước, nhưng đồng thời cũng dốc hết tâm sức cho những người đến sau, và nhận được sự động viên không ngừng từ dự định nghiêm túc của các giám đốc đồng sự – những người đã tự đặt ra cho họ một mục tiêu đầy tham vọng, chứ không chỉ hoàn tất việc giấy tờ theo đúng yêu cầu và tìm mọi cách tránh xa song sắt.

Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi đã cố gắng mở ra một bản thiết kế giúp doanh nghiệp đạt đến sự xuất chúng trong hoạt động quản lý – được kết hợp từ những ý tưởng tuyệt vời nhất trong lý thuyết và thực tiễn, đồng thời đúc kết lại những kinh nghiệm từ quá trình hợp tác của chúng tôi với hàng tá ban lãnh đạo, cũng như giá trị từ các công trình nghiên cứu. Lý thuyết sẽ vô cùng đơn giản: các ban điều hành phải tìm cách phấn đấu trở thành một đội ngũ xuất sắc, áp dụng những quy trình phù hợp trong các nhiệm vụ phù hợp, với một ban lãnh đạo phù hợp trong môi trường văn hóa phù hợp, để có thể tạo nên giá trị bền vững thông qua việc nỗ lực đạt đến sự cân bằng giữa nhiệm vụ giám sát và phối hợp với ban quản lý cấp cao.

Tuy nhiên, thực tế lại phức tạp hơn nhiều. Nó đòi hỏi một nền tảng hành vi sâu rộng chứ không chỉ đơn thuần tuân thủ các yêu cầu máy móc, cùng một phương pháp thận trọng và có trật tự thay vì mơ hồ tìm kiếm "sự thấu hiểu lẫn nhau" trong phòng họp cấp cao. Để xây dựng nên một ban điều hành thật sự xuất chúng, cần phải có thời gian, kỷ luật, sự cống hiến cùng khả năng nhìn nhận sâu sắc các động lực xã hội vốn dĩ rất đặc thù – yếu tố giúp các mối quan hệ công việc trong tổ chức đạt đến đỉnh cao.

Bản thiết kế này của chúng tôi nhằm xây dựng một ban điều hành hiệu quả hơn đã đề cập đến khá nhiều chủ đề, bao gồm cách thức hoạt động của ban điều hành và các nhiệm vụ cần tiến hành. Tại mỗi giai đoạn, và thông qua nhiều cách khác nhau, chúng tôi sẽ nhắc lại những lời khuyên về các hoạt động cụ thể, cùng một lời nhắn nhủ bất di bất dịch: mỗi ban điều hành đều có bản sắc riêng, và mỗi quy trình đều phải được điều chỉnh thích hợp với lịch sử hình thành, bối cảnh kinh doanh và văn hóa đặc thù của tổ chức. Hoạt động tuy có thể thay đổi, nhưng nguyên tắc thì không. Vì vậy, chúng tôi rất mong muốn dành lời kết này để tóm tắt và ghi khắc lại 7 nguyên lý cốt lõi trong phương thức xây dựng ban điều hành hiệu quả, bao gồm:

1. Trong từng thời điểm, mỗi ban điều hành phải dừng bước và đánh giá lại hiệu suất của họ. Ban lãnh đạo có thể dễ dàng

thỏa mãn các yêu cầu kỹ thuật trong quá trình tự đánh giá với chỉ một bản khảo sát sơ sài gồm giấy-và-bút; nhưng họ chắc chắn sẽ phải nỗ lực hơn với các phương pháp có hệ thống. Cách vài năm một lần – hoặc khi ban điều hành chào đón CEO mới hay chủ tịch mới – chúng tôi đề nghị ban lãnh đạo nên dốc hết tâm sức và áp dụng nhiều phương thức thu thập thông tin khác nhau để đánh giá đội ngũ của họ đang hoạt động như thế nào, đang phối hợp với ban quản lý cấp cao hiệu quả ra sao, cũng như mức độ thuận lợi trong quá trình lãnh đạo, các quy trình hoạt động và nền tảng văn hóa, nhằm đem lại những cống hiến thật sự giá trị. Lợi ích đích thực từ việc thiết kế và thực thi một quy trình đánh giá không chỉ giúp nêu đúng các vấn đề, mà còn khuyến khích các thành viên ban điều hành trao đổi với nhau một cách lành mạnh, thẳng thắn và đặt nền tảng cho thành tích hoạt động hiệu quả hơn.

2. Mỗi ban điều hành và CEO nên xác định rõ các vai trò tương xứng của họ, cùng các trách nhiệm chung và cơ hội hợp tác. Không có đường tắt nào trong việc xác định cụ thể từng phạm vi nhiệm vụ liên quan đến hoạt động quản trị, cũng như nhận thức rõ các nhiệm vụ thuộc về ban điều hành, thuộc về cấp quản lý, hay cần đến sự phối hợp từ cả hai phía nhằm đem lại lợi ích tiềm năng lớn nhất cho tổ chức. Thành quả thật sự sẽ phụ thuộc vào sự phối hợp, cộng tác cùng những bất đồng mang tính xây dựng khi các quản lý cấp cao cùng nhau ra quyết định, thay vì tự quyết.
3. Mỗi ban điều hành nên tìm hiểu về sự khác biệt giữa vị thế hiện tại của họ và cơ cấu lý tưởng – tận dụng từng vị trí bổ nhiệm hòng thu ngắn khoảng cách đó. Quy trình lựa chọn thành viên mới vào ban lãnh đạo – từng một thời là đặc quyền của CEO – đã nhanh chóng trở thành phương diện nơi ban điều hành có thể chứng tỏ tầm ảnh hưởng quan trọng. Chúng tôi thành tâm hy vọng rằng các ban điều hành nói trên sẽ sử dụng thứ quyền hạn này khôn ngoan hơn các CEO từng lấp đầy ban lãnh đạo bằng những tay bạn nối khố, những siêu sao không có thực lực, hay những người quen được sùng bái. Ngày nay, các ban điều hành phải tận dụng từng vị trí bổ nhiệm nhằm hoàn thiện hồ sơ kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm chuyên ngành cùng các phẩm chất cá nhân cần thiết đối với một công việc thật sự, trên tinh thần cân đối giữa tính độc lập và hợp tác.
4. Mỗi ban điều hành nên đẩy mạnh xử lý vấn đề về các tiêu chuẩn hiệu suất đối với giám đốc độc lập. Không ban lãnh đạo nào có thể tiến hành tốt công việc với những thành viên

không phù hợp. Và bất chấp những tiến bộ họ mang lại, các ban điều hành ngày nay vẫn sẵn sàng tống khứ một CEO "vừa đủ tốt" thay vì một giám đốc thường yếu kém. Thái độ miễn cưỡng khi cần thẳng thắn đối mặt với các vấn đề hiệu suất của ban giám đốc chính là thứ tàn dư tai hại nhất từ văn hóa "bè phái" trong phòng họp cấp cao. Chỉ 1/4 các ban điều hành tại Mỹ và Anh Quốc sở hữu một quy trình đánh giá đồng sự chính thức, dưới hình thức cho điểm các khía cạnh hiệu suất có ảnh hưởng đến quyết định tái bổ nhiệm hoặc sa thải một giám đốc nào đó. Nhưng 1/4 vẫn là quá ít; tốt hơn hết, mỗi ban điều hành đều nên có một quy trình như thế.

5. Mỗi ban điều hành phải bổ nhiệm chính thức một người đứng đầu ban giám đốc độc lập. Tuy vấn đề này đã lắng xuống rất lâu tại Vương quốc Anh và Canada, nhưng các cuộc tranh cãi kịch liệt về việc "có nên phân tách vai trò giữa CEO và chủ tịch"cho đến nay vẫn chưa ngã ngũ tại Hoa Kỳ. Chúng tôi sẽ không thiên vị bên nào trong vấn đề trên; những màn tranh luận tích cực giữa hai quan điểm vẫn đang diễn ra, và chúng tôi đã chứng kiến các trường hợp mỗi mô hình đều đem lại thành công, hoặc đều tiềm ẩn thiếu sót. Vấn đề quan trọng hơn – và được lưu ý sớm hơn – chính là các giám đốc độc lập – thành phần chiếm đa số tại mỗi ban điều hành Hoa Kỳ – phải có một lãnh đạo được bổ nhiệm chính thức, và đóng vai trò đối trọng với CEO. Nếu các vị trí hàng đầu được chia tách, thì chắc chắn chủ tịch danh dự sẽ là người đứng đầu ban giám đốc độc lập. Nhưng nếu CEO đồng thời là chủ tịch, thì một trong số các giám đốc ngoài phải được đề cử làm trưởng ban giám đốc, hoặc giám đốc chủ tọa để đảm nhận vai trò lãnh đạo thường trực.
6. Mỗi ban điều hành nên thiết kế các quy trình hoạt động nhằm cải thiện khả năng khơi dậy các mối quan tâm, tìm hiểu các vấn đề quan trọng và đưa ra những quyết định sáng suốt. Các ban điều hành sẽ nhận ra họ đang lâm vào tình thế vô cùng bất lợi khi cần đánh giá hiệu suất hoặc các đề xuất của cấp quản lý. So với các giám đốc toàn thời gian, thời gian của ban lãnh đạo dành cho các hoạt động liên quan đến công ty thường tương đối gấp rút, và khả năng họ tiếp cận được các thông tin đầy đủ, kịp thời và không thành kiến sẽ bị hạn chế rất lớn. Do đó, các lãnh đạo ban điều hành phải thiết kế nên một kế hoạch cho phép ban lãnh đạo cùng nhau tận dụng hiệu quả nhất quỹ thời gian bị giới hạn, đồng thời quản lý tốt nguồn thông tin nhằm đảm bảo các giám đốc sẽ được chuẩn bị đầy đủ trước khi đặt ra những câu hỏi chính

xác, cũng như hoàn thành trách nhiệm đánh giá hoạt động kinh doanh một cách sáng suốt. Bên cạnh đó, các lãnh đạo cũng cần tận dụng tối đa lợi ích từ các phiên họp cấp cao giữa các giám đốc độc lập – theo quan điểm của chúng tôi, đây có lẽ là thay đổi quan trọng nhất về mặt cấu trúc trong các quy trình quản lý.

7. Tại mỗi ban điều hành, trách nhiệm quan trọng nhất của người lãnh đạo chính là duy trì một văn hóa cởi mở, độc lập, khuyến khích sự tham gia của ban lãnh đạo cũng như những bất đồng mang tính xây dựng. Có lẽ trở ngại lớn nhất đối với một quy trình quản trị hiệu quả chính là văn hóa ban điều hành trong quá khứ, vốn nổi tiếng bởi sự thụ động, thái độ phục tùng trước ban quản lý cấp cao và khuynh hướng xem trọng lễ nghi thay vì công việc thật sự. Chính sức ép triệt hạ từ thể chế xã hội đã nghiễm nhiên làm câm lặng mọi tiếng nói bất đồng chực phát ra. Tất nhiên, ban điều hành phải xây dựng nên một kết cấu phù hợp, xác định các nhiệm vụ phù hợp và áp dụng các quy trình công việc phù hợp; nhưng suy cho cùng, tất cả sẽ là vô nghĩa nếu các giám đốc không dám trải thật lòng mình, đặt ra những câu hỏi thử thách, hay ủng hộ những quan điểm dễ gây mếch lòng. Tất cả đều tùy thuộc vào người lãnh đạo ban điều hành – thông qua các quyết định, hành động, và quan trọng nhất là hành vi của chính họ – nhằm dỡ bỏ và thay thế thứ văn hóa "câu lạc bộ quý ông" từng khiến cho vô số ban lãnh đạo chịu cảnh đày ải trong suốt thời gian dài.

Trong bản thiết kế quy trình quản trị hiệu quả của chúng tôi, 7 nguyên lý trên sẽ bồi đắp nên thứ nền móng mà từ đó một ban điều hành sẽ được xây dựng. Chúng không những đóng vai trò quan trọng, mà còn rất phổ biến; bất chấp những khác biệt to lớn giữa các ban điều hành thuộc một công ty hay giữa các quốc gia, thật khó có thể hình dung về một trường hợp mà cả 7 nguyên lý đều phải chịu thúc thủ. Khi bạn đã có chúng trong tay, hãy ghi nhớ: công cuộc cải thiện hoạt động quản trị chỉ mới bắt đầu. Song, chúng vẫn đại diện cho một xuất phát điểm quan trọng trong tiến trình xây dựng ban điều hành hiệu quả.

# CHÚ THÍCH

**Chương Một**


1. H. Kaback, "Felix Rohatyn: Thước đo các ban lãnh đạo thời nay," Giám đốc và ban điều hành, Xuân 2003, trang 20.
2. F. Kocourek, C. Burger và B. Richard, "Quản trị tập đoàn: sự thật cay đắng về hành vi ôn hòa," Chiến lược và kinh doanh, năm 2003, 30, 60. (Chiến lược và kinh doanh do Booz Allen Hamilton xuất bản.)
3. J. Hill và T. Dalziel, "Ban giám đốc và hiệu suất công ty," Báo cáo Học viện Quản trị, tháng 07/2003, trang 385.
4. Lucier, R. Schuyt và J. Handa, "Hiểm họa đằng sau sự quản lý tốt," Chiến lược và Kinh doanh, năm 2004, 35, 3.
5. Khảo sát Ban điều hành USC/Mercer Delta năm 2003, 2004 (New York: Mercer Delta Consulting, năm 2004, 2005).
6. J. W. Lorsch và D. Nadler, Báo cáo của Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD về Bộ máy Lãnh đạo (Washington, D.C.: Hiệp hội Các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia, năm 2004).
7. D. A. Nadler, "Từ lễ nghi đến công việc thật sự: Ban điều hành – một đội ngũ,"Giám đốc và ban điều hành,Hè 1998, trang 28-31.
8. J. A. Sonnenfield, "Điều làm nên các ban lãnh đạo tuyệt vời," Harvard Business Review,tháng 09/2002, trang 106.
9. D. A. Bailey và W. E. Knepper,Trách nhiệm của giám đốc và cán bộ doanh nghiệp(Dayton, Ohio: Matthew Bender & Co., năm 2002).


**Chương Hai**


1. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2004), trang 7.
2. A. Raghavan, "CEO nói 'Không' với ban lãnh đạo," Wall Street Journal, tháng 01/2005, trang B1.
3. M. Schroeder, "Cải cách doanh nghiệp: Năm đầu tiên: Hãy sống sạch, làm giàu không dễ – giới chỉ trích cho rằng Luật

Sarbanes-Oxley đã gây khó dễ cho thị trường chứng khoán, đóng băng sự mạo hiểm, nhưng hiệu quả lại không xứng đáng," Wall Street Journal, ngày 22/07/2003, trang C1.
4. E. Dash, "Kỳ vọng lớn dành cho các giám đốc (và cái giá phải trả)," New York Times, ngày 04/04/2004, trang C10.
5. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart, năm 2004, trang 7.

**Chương Ba**

1. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2000), trang 14.
2. J. R. Engen, "Thời hoàng kim của giám đốc danh dự," Thành viên Lãnh đạo Doanh nghiệp, tháng 01-02/2005, 8(1), 30-32.
3. Hội nghị ủy ban lãnh đạo về lòng tin công chúng và doanh nghiệp tư nhân(New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2003), trang 21.

**Chương Bốn**

1. Phân tách vai trò CEO/chủ tịch (Portland, Me.: Thư viện Doanh nghiệp, tháng 03/2004.)http://www.thecorporate-library.com/Governance-Research/spotlight-topics/spotlight/boardsanddirectors/SplitChairs2004.html. Cập nhật tháng 03/2005.
2. C. Lucier, R. Schuyt và J. Handa, "Hiểm họa đằng sau sự quản lý tốt,"Chiến lược và Kinh doanh, năm 2004, 35, 3. (Chiến lược và kinh doanhdo Booz Allen Hamilton xuất bản.)

**Chương Năm**

1. M. Millstein, "Quy trình quản trị tự điều chỉnh," Giám đốc và ban điều hành, Xuân 2003, trang 26-31.
2. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2000), trang 30.

**Chương Sáu**

1. D. A. Nadler, "Từ lễ nghi đến công việc thật sự: Ban điều hành – một đội ngũ," Giám đốc và ban điều hành, Hè 1998, trang 28-31.
2. D. A. Nadler, "Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh," Harvard Business Review, trang 102-111.
3. J. A. Sonnenfield, "Điều làm nên các ban lãnh đạo tuyệt vời,"

Harvard Business Review, tháng 09/2002, trang 106.
4. M. Langely, "Những ngày huyên náo cuối cùng của chủ tịch AIG sau 37 năm cai trị," Wall Street Journal, ngày 01/04/2005, trang 1.
5. K. M. Eisnhart, "Chiến thuật ra quyết định chiến lược,"Sloan Management Review,Xuân 1999, trang 65-72.

**Chương Bảy**

1. J. Slywotzky và D. J. Morrison, Các hình mẫu lợi nhuận (New York: Times Business, 1999).
2. Hội nghị ủy ban lãnh đạo về lòng tin công chúng và doanh nghiệp tư nhân (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2003), trang 9.
3. D. A. Nadler, Quán quân thay đổi (San Francisco: Jossey-Bass, năm 1998).
4. P. Plitch, "Đã sẵn sàng chưa?"Wall Street Journal, ngày 24/02/2003, trang R3; J. S. Lublin, "Lợi ích nhiều, trách nhiệm lớn," Wall Street Journal,ngày 24/02/2003, trang R4.

**Chương Tám**

1. S. Craig and K. Brown, "Schwab Ousts Pottruck nhậm chức CEO," Tạp chí Phố Wall, ngày 21/07/2004, trang A1.
2. J. A. Conger, E. E. Lawler III, và D. L. Finegold, "Giữ vững trách nhiệm lãnh đạo," Động lực tổ chức, Hè 1998, trang 7-20.
3. R. E. Berenbeim, Ban điều hành doanh nghiệp: Tuyển chọn, đánh giá và kế nhiệm CEO (Báo cáo số: 1103–95-RR) (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 1995), trang 36.
4. C. K. Brancato và D.Hervig, Hội đồng phụ trách lương thưởng: Những phương pháp xây dựng mức lương giám đốc hiệu quả nhất (Báo cáo số: R-1306–01-RR) (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2001), trang 33.
5. Berenbeim, Các ban điều hành doanh nghiệp, trang 28.
6. Đánh giá Tổng giám đốc (Los Angeles: Korn/Ferry International/Khoa Kinh doanh – Đại học Nam California), năm 1998, trang 10-11.
7. J. A. Conger, E. E. Lawler III, và D. L. Finegold,Ban điều hành doanh nghiệp: Những chiến lược đóng góp giá trị trong hàng ngũ lãnh đạo(San Francisco: Jossey-Bass, năm 2001).

**Chương Chín**

1. W. A. Pasmore và R. Torres, "Lựa chọn CEO kế tiếp: Kế nhiệm

là quá trình, không phải một cuộc đua." Tạp chí Mercer Management, năm 2003, 16, 67-75.
2. Khảo sát Ban điều hành tập đoàn USC/Mercer Delta năm 2004 (New York: Mercer Delta Consulting, năm 2005).
3. "100 ngày đầu tiên: Thách thức mới của CEO," Mercer Delta Insight, năm 2001.
4. R. Charan, S. Drotter, và J. Noel,Nguồn cung lãnh đạo: Xây dựng một công ty lãnh đạo hiệu quả như thế nào(San Francisco: Jossey-Bass, năm 2001).

**Chương Mười**

1. M. Langley và I.McDonald, "Vụ phạm pháp của Marsh Averts với CEO mới," Wall Street Journal, ngày 26/10/2002, trang A1.
2. C. Roux-Dufort, "Vì sao các tổ chức không học hỏi từ khủng hoảng,"Đại học học St. John, Cao đẳng Quản trị Kinh doanh, Báo cáo đánh giá doanh nghiệp, năm 2000, 21(3), 25-30.

**Chương Mười Một**

1. B. Behan and J. Brant, "Đánh giá việc xây dựng ban điều hành hiệu quả,"NACD Directors Monthly, tháng 06/2004, trang 9-11. Directors Monthly do Hiệp hội các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia, Washington, D.C. phát hành; xem http://www.nacdonline.org.

**Chương Mười Hai**

1. M. Quigley và G. Scott, Quản trị bệnh viện và trách nhiệm tại Ontario (Ontario, Canada: Hiệp hội Bệnh viện Ontario, tháng 02/2005), chương 7.
2. Báo cáo tình hình tại văn phòng Tổng Kiểm toán Hạ viện (Canada: Bộ trưởng Công trình công cộng và Công tác Chính phủ, tháng 02/2005), chương 7.
3. G. Bragues, "Nhiệm vụ phân đôi: Dân chủ cổ đông không có chỗ trong thị trường vốn sở hữu: Nhà đầu tư có quyền lựa chọn ví tiền của họ nếu có cơ hội," National Post, ngày 19/05/2004, trang FP19.
4. J. Kay, "Không bê bối: Trong thế giới Hậu Enron-Worldcom-Hollinger, ban điều hành và các giám đốc sẽ phải chịu sức ép cải cách bản thân," National Post, ngày 01/04/2004, trang FP11.
5. P. Desmarais, "Kiểm soát là kiểm soát: Áp dụng các đề xuất của giám đốc độc lập vào các công ty sắp cổ phần hóa hiện

nay sẽ khiến quyền lợi tài sản bị tấn công và tước đoạt," National Post, ngày 31/01/2004, trang FP11.
6. G. Fabrikant, "Các gia tộc và doanh nghiệp lớn đã hòa hợp với nhau?" New York Times, ngày 24/04/2005, trang C1.
7. S. Prashad, "Doanh nghiệp gia đình không đảm bảo thành công: Nghiên cứu cho thấy các công ty này thường thất bại ở thế hệ thứ hai hoặc thứ ba,"Toronto Star,ngày 02/09/2004, trang ONT D22.

**Chương Mười Ba**

1. Xếp hạng năng lực quản trị toàn cầu năm 2004 (New York: Governance Metrics International, tháng 05/2005).http://www.gmiratings.com. Truy cập tháng 05/2005.
2. D. Higgs, Đánh giá vai trò và tính hiệu quả của giám đốc cố vấn (Báo cáo Higgs) (London: The Stationery Office, tháng 06/2002), trang 3–23.
3. Hội đồng Báo cáo Tài chính, "Bộ luật Hỗn hợp – Sau một năm," ngày 13/01/2005. http://www.frc.org.uk/press-/pub0738.html. Cập nhật tháng 03/2005.
4. L. Urquhart, "Inchcape bổ nhiệm Tổng giám đốc trái với khuyến nghị của Higgs," Financial Times (London), ngày 01/03/2005, trang 25.
5. Báo cáo hoạt động quản trị doanh nghiệp thường niên (London: Ủy ban Cố vấn Nghiên cứu Đầu tư Trợ cấp, năm 2004).
6. L. Tyson, Báo cáo bổ nhiệm và phát triển các giám đốc cố vấn (London: Trường Kinh doanh London, tháng 06/2003).
7. Báo cáo về nữ giới trong FTSE năm 2004 (Cranfield, Bedford, Vương quốc Anh: Khoa Quản trị – Đại học Cranfield, năm 2004).
8. Báo cáo về hiệu quả ban điều hành: Báo cáo khảo sát thường niên nhóm FTSE 100, năm 2004, (London: Independent Audit Limited, năm 2004).
9. B. Hudson, "Đánh giá ban điều hành: Vai trò của chủ tịch," Chuyên đề phát triển ban điều hành của Mercer Delta, năm 2004, trang 3.
10. Khảo sát chủ tịch độc lập và giám đốc cố vấn (London: Independent Remuneration Solutions, tháng 01/2005).
11. Khảo sát lương thưởng dành cho giám đốc (London: Watson Wyatt, tháng 10/2004).
12. Thù lao cho giám đốc cố vấn theo Thông cáo Higgs (London: PricewaterhouseCoopers, năm 2004), trang 3,http://www.pricewaterhousecoopers.co.uk. Cập nhật tháng 03/2005.

13. Nghiên cứu ban giám đốc thường niên năm 2004 (Los Angeles: Korn/Ferry International, năm 2004).

# ĐÔI NÉT VỀ CÁC TÁC GIẢ

DAVID A. NADLER là chủ tịch tại Mercer Delta Consulting, nơi ông trải qua nhiệm kỳ CEO từ năm 1980 đến 2005. Ông là cố vấn doanh nghiệp ở cấp độ CEO, chuyên về những vấn đề như thay đổi quy mô lớn trong tổ chức, lãnh đạo điều hành, hình mẫu tổ chức, phát triển đội ngũ quản lý cấp cao và hiệu quả hoạt động trong ban điều hành. Ông còn nổi tiếng với những nghiên cứu và bài viết về thay đổi trong tổ chức, phản hồi, hiệu suất đội ngũ, quản lý, quản trị doanh nghiệp, cải tiến chất lượng và hình mẫu tổ chức. Ngoài ra, ông cũng là tác giả và biên tập viên của 14 cuốn sách, bao gồm Organization Architecture (tạm dịch Kiến trúc tổ chức), Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Drove Back the Japanese (tạm dịch Nhà tiên tri trong bóng tối: Xerox đã hồi sinh và đẩy lùi người Nhật như thế nào), Champion of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change (tạm dịch Cạnh tranh bằng thiết kế: sức mạnh từ kiến trúc tổ chức, các ê-kíp điều hành và quán quân thay đổi: các CEO và doanh nghiệp của họ đã thuần thục khả năng thay đổi nhanh chóng như thế nào). "Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh" cũng là một trong vô số bài viết của ông từng xuất hiện trên Harvard Business Review năm 2004. Ông từng phục vụ trong ban giáo vụ Khoa Cử nhân Quản trị thuộc Đại học Columbia. Ông sở hữu bằng Quản trị Kinh doanh về các vấn đề quốc tế cấp tại Đại học George Washington, bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh tại Đại học Harvard, cùng bằng Thạc sĩ và Tiến sĩ Tâm lý học tại Đại học Michigan. Ông cũng là thành viên trong Học viện Quản lý, được bầu chọn làm hội viên trong Hiệp hội Tâm lý Hoa Kỳ, và là thành viên hội đồng quản trị Mercer Inc.

BEVERLY A. BEHAN, đồng sự thuộc đơn vị quản trị doanh nghiệp tại Mercer Delta Consulting, đã trải qua 10 năm làm việc cùng hơn 15 ban lãnh đạo tại Hoa Kỳ và Canada. Bà đã trực tiếp làm việc với các chủ tịch hội đồng, chủ tịch ủy ban quản lý và CEO tại các công ty thương mại cổ phần nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động trong

ban điều hành của họ. Bà cũng từng hợp tác với các ban điều hành hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác, như các bệnh viện, doanh nghiệp quốc doanh tự quản, các quỹ trợ cấp và tổ chức phi lợi nhuận. Bà đã từng phát biểu về chủ đề quản trị doanh nghiệp tại Hiệp hội các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia (NACD), Thị trường Chứng khoán Toronto, Hiệp hội Quản lý Hoa Kỳ, Diễn đàn Quản trị Doanh nghiệp Ca-ri-bê và đồng thời là thành viên sáng lập Ban chấp hành Hội nghị về chương trình đào tạo giám đốc tại Canada. Trước khi gia nhập Mercer Delta tại New York, bà đã phục vụ tại Mercer Human Resources, Canada với chuyên môn về lương thưởng giám đốc và quản trị doanh nghiệp. Bà cũng sở hữu một bằng luật tại Đại học Western Ontario và hai bằng kinh doanh, trong đó có một bằng thạc sĩ quản trị.

MARK B. NADLER là đồng sự kiêm tổng biên tập tại Mercer Delta Consulting, chuyên phụ trách giám sát hoạt động biên tập và xuất bản tại công ty. Ông là người đứng đầu bộ phận giao tiếp chiến lược của công ty từ năm 2000 đến 2004, và tiếp tục công việc tư vấn cho các CEO và giám đốc cấp cao về chiến lược giao tiếp, các quy trình và nhiệm vụ trong bối cảnh thay đổi của tổ chức. Trước khi gia nhập Mercer Delta vào năm 1995, ông đã có 22 năm hoạt động trong ngành báo chí trên cương vị phóng viên, biên tập viên và giám đốc phòng tin tức cấp cao tại các tờ báo hàng đầu, bao gồm Wall Street Journal và Chicago Sun-Times, nơi ông là phó chủ tịch và tổng biên tập. Ông cũng là đồng tác giả và đóng vai trò hỗ trợ trong vô số ấn phẩm về vấn đề thay đổi và quản lý tổ chức, trong đó bao gồm hai cuốn sách: Competing by Design: The Power of Organizational Architecture (tạm dịch Cạnh tranh bằng thiết kế: Sức mạnh từ kiến trúc tổ chức (tác giả: David Nadler và Michael Tushman) và Champion of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change (tạm dịch Cạnh tranh bằng thiết kế: sức mạnh từ kiến trúc tổ chức, các ê-kíp điều hành và quán quân thay đổi: các CEO và doanh nghiệp của họ đã thuần thục khả năng thay đổi nhanh chóng như thế nào) (tác giả: David Nadler). Ông sở hữu bằng Quản trị Kinh doanh cấp tại Đại học George Washington, Anh Quốc.

JASON DUCHARME là đồng sự tại Mercer Delta Consulting. Ông có nền tảng hiểu biết khá rộng về kế hoạch kinh doanh, kiến trúc tổ chức và chuyển đổi khu vực kinh tế công, cùng 20 kinh nghiệm tư vấn trong các lĩnh vực như quản lý khu vực kinh tế công, đo lường hiệu suất, tư hữu hóa, kế hoạch chiến lược và hiệu quả hoạt động của các cơ quan. Ông từng được các công ty công giữ chân để đánh giá về các vấn đề tài chính, chính sách và đề xuất các chiến lược chuyển đổi mới mẻ. Ông cũng từng tốt nghiệp cử nhân

ngành kinh tế và địa lý học, và thạc sĩ quy hoạch đô thị – tất cả đều cấp tại Đại học Toronto, nơi ông làm giảng viên khách mời.

MARGARET EXLEY là chủ tịch danh dự của Mercer Delta tại khu vực Anh Quốc. Bà rất nổi tiếng trong những hoạt động tại Anh Quốc và châu Âu, cũng như từng phát biểu và viết bài về các vấn đề quản lý sự thay đổi hay năng lực lãnh đạo, bao gồm một bài viết trên chuyên mục định kỳ của tờ Management Today. Trước khi gia nhập Mercer Delta, bà từng là đồng sáng lập tại Kinsley Ford, một công ty tư vấn chuyên về quản lý sự thay đổi, và từng đứng đầu bộ phận tư vấn quản lý của Towers Perrin tại khu vực châu Âu. Bà đã tư vấn cho nhiều doanh nghiệp toàn cầu về thay đổi trong tổ chức, phát triển khả năng lãnh đạo, sáp nhập và mua lại, hay các vấn đề doanh thu. Bà sở hữu bằng thủ khoa kinh tế và thạc sĩ tại Trường Kinh doanh Warwick, cùng một khóa nghiên cứu sinh sau đó tại Trường Kinh doanh Manchester. Năm 2001, bà đã được vinh danh trước công chúng với một giải thưởng do CBE trao tặng.

RICHARD HARDIN là đồng sự tại Mercer Delta Consulting và cũng là thành viên trong bộ phận quản trị doanh nghiệp của công ty. Ông chuyên tư vấn cho các CEO và ban lãnh đạo tại vô số tập đoàn và tổ chức về hình mẫu tổ chức, lãnh đạo điều hành, hiệu quả hoạt động của ban lãnh đạo, sáp nhập và mua lại, chiến lược cùng các lĩnh vực thay đổi trên quy mô lớn. Trước khi gia nhập Mercer Delta, ông từng là tư vấn viên thuộc bộ phận chuyển đổi kinh doanh toàn cầu tại IBM Consulting Group. Ông cũng từng là quản lý trưởng văn phòng New York của Nolan, Norton & Co., đồng sáng lập văn phòng Utrecht, Hà Lan của công ty này, và là giám đốc Viện Nghiên cứu châu Âu của họ tại Brussels. Ngoài ra, ông từng là cán bộ trong Trung tâm Y tế thuộc Đại học Boston, từng nhận bằng Cử nhân về mảng giáo dục tại Đại học California, Santa Cruz, và bảo vệ thành công bằng Thạc sĩ, Tiến sĩ về hành vi tổ chức tại Đại học Cornell.

RICHARD D. HOSSACK là chủ tịch Mercer Delta tại Canada. Ông chuyên làm việc với các ban lãnh đạo, CEO và đội ngũ quản lý cấp cao khi cần đối phó về các vấn đề chuyển đổi trên phương diện cá nhân và quy mô doanh nghiệp. Ông chuyên về hiệu quả hoạt động trong ban điều hành, sáp nhập và mua lại, lãnh đạo chuyển đổi, phát triển khả năng lãnh đạo và huấn luyện điều hành, tái cơ cấu, cũng như thiết kế, phát triển và khôi phục tổ chức. Trước khi gia nhập Mercer Delta, ông từng đứng đầu nhiều bộ phận tại IBM Business Consulting Services và là đồng sự cấp cao tại PriceWaterhouseCoopers Consulting Group. Ông từng làm việc

trong mảng kinh tế tư nhân cùng một số tổ chức kinh tế công. Ngoài ra, ông còn sở hữu bằng Tiến sĩ phát triển tổ chức tại Học viện Fielding Graduate, bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh chuyên ngành tài chính tại Đại học Toronto, bằng cử nhân kinh tế thương mại và marketing, cùng một bằng cử nhân toán học và vật lý – cả hai đều cấp tại Đại học Manitoba.

BELINDA HUDSON là người đứng đầu Mercer Delta London và là đồng sự của Mercer Human Resources tại châu Âu. Cô có kinh nghiệm làm việc ở cấp lãnh đạo với một số doanh nghiệp thuộc nhóm FTSE 100 cùng các công ty tư nhân toàn cầu về các vấn đề lãnh đạo, chiến lược doanh nghiệp và các phương trình phát triển nhân lực nhằm hỗ trợ thay đổi trong tổ chức. Cô cũng có thâm niên trong việc đàm phán với các tổ chức đầu tư. Cô từng đạt chứng chỉ giám định viên kế toán và bằng cử nhân luật danh dự tại Đại học Bristol.

Công việc tư vấn của WILLIAM A. PASMORE chủ yếu là cung cấp lời khuyên đến các CEO và giám đốc cấp cao về các chiến lược thực thi, nhằm cải thiện hiệu suất của tổ chức và nâng cao lợi ích của cổ đông. Chuyên môn của ông bao gồm phát triển chiến lược, hình mẫu tổ chức và hiệu quả hoạt động của giám đốc cấp cao. Trước khi gia nhập Mercer Delta năm 1997, ông từng là giáo sư Khoa Quản trị Weatherhead thuộc Đại học Case Western Reserve, nơi ông trực tiếp giảng dạy các khóa thạc sĩ quản trị kinh doanh, thạc sĩ điều hành cao cấp, tiến sĩ và tiến sĩ điều hành cao cấp trong hơn 20 năm. Ông cũng từng là giảng viên thỉnh giảng tại Stanford và thành viên ban giáo vụ trong các chương trình giáo dục điều hành được tổ chức tại đây. Song song với việc giảng dạy, ông còn điều hành một công ty tư vấn riêng – Pasmore & Assosiates – chuyên tổ chức các buổi hội thảo đại chúng và hỗ trợ các doanh nghiệp khi xuất hiện những thay đổi trên quy mô lớn. Với tư cách một nhà lãnh đạo sáng suốt trong lĩnh vực phát triển tổ chức, ông đã xuất bản 19 cuốn sách và ra mắt vô số bài viết, bao gồm Designing Effective Organizations, Strategic Change (tạm dịch Thiết kế doanh nghiệp hiệu quả, Thay đổi chiến lược) và Relationships That Enable Enterprise Change (tạm dịch Các mối quan hệ kích thích sự thay đổi trong doanh nghiệp). Không những thế, ông còn sỡ hữu bằng Thạc sĩ quản trị kỹ thuật công nghiệp hàng không và bằng Tiến sĩ khoa học quản trị – tất cả đều cấp tại Đại học Purdue.

J. CARLOS RIVERO là chủ tịch đơn vị hoạt động của Mercer Delta tại Hoa Kỳ, và cũng từng là người đứng đầu bộ phận nghiên cứu tổ chức toàn cầu. Ông chuyên về các lĩnh vực phân tích tổ chức và sự

thay đổi, phát triển chiến lược kết hợp, quản trị doanh nghiệp, văn hóa tổ chức và nghiên cứu hành vi – với trọng tâm đo lường kết quả phản hồi. Trước khi gia nhập Mercer Delta, ông đã từng phục vụ trong giáo ban trường Đại học George Washington, và đồng thời phụ trách hai môn tâm lý nghề nghiệp-tổ chức và tâm lý xã hội ứng dụng. Ngoài ra, ông cũng từng tham gia giảng dạy tại Đại học Columbia và New York. Ông từng làm việc tại Goldman Sachs và AT&T với chuyên môn phát triển quản lý. Ông cũng đã xuất bản một số bài viết và chương sách về các lĩnh vực đánh giá CEO, hiệu quả hoạt động của đội ngũ quản lý, quản trị chiến lược, phát triển quản lý và kinh doanh thương mại điện tử. Ông sở hữu bằng cử nhân tại Đại học Columbia, cùng bằng thạc sĩ và tiến sĩ tại Đại học New York (chuyên ngành tâm lý nghề nghiệp-tổ chức). Ngoài ra, ông còn là thành viên Học viện Quản lý và Hiệp hội Tâm lý Hoa Kỳ.

JUDITH A. ROLAND là một trong các lãnh đạo tại Mercer Delta Consulting, nơi cô được bổ nhiệm làm thành viên bộ phận giao tiếp chiến lược của công ty – chuyên giúp đỡ khách hàng nhận thức được nhu cầu thay đổi, phát triển chiến lược giao tiếp và thực thi các chương trình, quy trình giao tiếp. Trước khi gia nhập Mercer Delta, cô đã điều hành một công ty quan hệ công chúng riêng trong suốt 10 năm. Cô chủ yếu hợp tác trong các dự án tài chính khôn ngoan dành cho cấp lãnh đạo hàng đầu, bao gồm hai cuốn sách viết riêng cho chủ tịch và phó chủ tịch công ty tuyển dụng giám đốc Spencer Stuart – CEO Succession (tạm dịch Kế nhiệm CEO) và The Human Side of M&A(tạm dịch Tính nhân bản của M&A). Trước đó, cô từng là biên tập viên truyền thông tại công ty tuyển dụng giám đốc Egon Zehnder, đồng thời còn giữ chức giám đốc tại một công ty quan hệ công chúng khác dựa trên nền tảng nghiên cứu. Cô sở hữu bằng Thạc sĩ khoa học hành vi tại Đại học Drew và bằng Thạc sĩ nghiên cứu đô thị tại Đại học Chicago.

ROSELINDE TORRES là giám đốc tập đoàn tại Mercer Delta Consulting, nơi cô chuyên trách việc giám sát 5 mảng hoạt động của công ty trên toàn thế giới cùng bộ phận marketing toàn cầu. Trước đó, cô từng là người đứng đầu mọi hoạt động của Mercer Delta tại Mỹ. Cô chuyên tư vấn cho các CEO, giám đốc ban điều hành và các giám đốc cấp cao về việc làm chủ những thay đổi nhằm hoàn thành kết quả kinh doanh. Cô cũng đã dành nhiều năm cố vấn cho một số tổng giám đốc có ảnh hưởng nhất về các vấn đề như kế nhiệm và đánh giá CEO, sáp nhập và mua lại, hoạt động tái tổ chức, thay đổi văn hóa, các chiến lược mới mẻ, cải thiện năng lực lãnh đạo điều hành và phát triển đội ngũ quản lý.

Trước khi gia nhập Mercer Delta, cô từng là thành viên ban lãnh đạo cấp cao tại bộ phậnPhẫu thuật nội soi Ethicon thuộc công ty Johnson & Johnson. Cô cũng từng làm việc trong Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Connecticut, nơi cô giữ chức giám đốc đào tạo và cũng là một nhân viên bảo hiểm. Cô thường xuyên phát biểu tại các diễn đàn doanh nghiệp quốc gia về chuyển đổi tổ chức và năng lực lãnh đạo, đồng thời sở hữu những bài viết đặc biệt trên các hãng thông tấn kinh doanh lớn, như New York Times, Economist, Corporate Boardvà Chief Executice. Cô còn sở hữu một văn bằng kép (danh dự) theo chuyên ngành tiếng Anh và tiếng Tây Ban Nha tại Cao đẳng Middlebury, cùng một bằng thạc sĩ phát triển nhân lực tại Đại học Hoa Kỳ và Học viện NTL về Khoa học Hành vi Ứng dụng.